إدارة السلوك في المنظمات

إدارة السلوك في المنظمات

تأليف

جيرالد جرينبرج
Jerald Greenberg

روبـــرت بـارون
Robert A.Baron

تعريب و مراجعة

د. رفاعي محمد رفاعـــي
أستاذ إدارة الأعمال - كلية التجارة
جامعة المنصورة

د. إسماعيـل علي بسيونـي
أستاذ إدارة الأعمال المساعد - كلية التجارة
جامعة الأزهر



ص.ب : 10720 - الرياض : 11443 فاكس 4657939
المملكة العربية السعودية - هاتف : 4647531 / 4658523 + (009661)

الطبعة الإنجليزية :

Behavior in Organizations

By: Jerald Greenberg & Robert A. Baron

ردمك : 3 - 537 - 24 - 9960

Ⓒ دار المريخ للنشر

الرياض ، المملكة العربية السعودية، 1425هـ/2004م ، 1430هـ/2009م

الرياض - المملكة العربية السعودية ص.ب : 10720 - الرمز البريدى : 11443

فاكس: 4657939 هاتف : 4647531 / 4658523 + (009661)

البريد الإلكترونى : Email: marspubl@zajil.net

التوزيع داخل جمهورية مصر العربية والسودان وشمال أفريقيا:

دار المريخ للنشر بالقاهرة - 4 شارع الفرات - المهندسين - الجيزة الرمز البريدى : 12411

فاكس: 37609457 هاتف : 33376579/ 37609971 + (00202)

البريد الإلكترونى : Email: marspub2002@Yahoo.com


بسم الله الرحمن الرحيم

مقدمة المترجم

هـذه هـي ترجمـة **"الطبـعة السابـعة"** مـن كتـاب « **إدارة السلوك فـي المنظمـات** » Behavior in Organizations من تأليف J. Greenberg و R.A.Baron والتي قامت بنشره Prentice Hall, N.j. .

ولقـد أخـذ الكتـاب بالمنهج المتكامل في عـرضـه لموضـوعـات السلوك التنظيمي، حيث عني بالتحليل على ثلاثة مسـتويات تشمل: المستوى الفردي، والمستوى الجماعي، ومسـتوى التنظيم ككل. فعلى المستوى الفردي: نجده اهتم بقضـايا الإدراك والتعلم، والشخـصية، والقـدرات، والدافعيـة، والاتجاهات، وعلى مسـتوى الجمـاعات: نجده قـد اهتم بموضوعات ديناميـات الجمـاعات، والاتصالات، واتخاذ القرارات، والقيادة والنفوذ، وعلى مستوى التنظيم ككل: اهتم بدراسة تصميم الهـياكل التنظيمية، وأثر التكنولوجيا وإدارة التـغيير. ويميز هذا المرجع أنه حاول عند عرضه للمفاهيم في مستويات التحليل الثلاثة أن يبين علاقتها بمشاكل الواقع العملي داخل تنظيمات الأعمال، وكيف يمكن للإدارة أن تستـفيد عمليـا من تلك المفاهيم مستـعينا في ذلك بما أظهرته نتـائج الدراسات العملية في مـختلف فروع المعرفة ذات الصلة بموضـوع السلوك التنظيمى مثل: علم النفس، وعلم الاجتماع، والاقتصاد، والسياسة. . . وغيرها.

ومن الخـصائص المـميزة لـهذا المرجع أيضـا أنه احتـوى على تطبـيقـات وتدريبات عملـية كافية تتـيح للقارئ والدارس فرصة كـافية لتنميـة مهاراته في التحليل، والاستنتاج، والمشاركة الإيجابية في عملية التعلم من خلال ما تضمنه كل فصل مـن أسئلة للمناقـشة، وحالات عـملية، وتدريبـات سلوكيـة فردية وجماعية.

وبوجه عام فإن هذا المرجع لا يستفـيد منه فقط الدارس في مجال السلوك التنظيمى، وإنما يستطيع المدير الممارس أن يستفيد منه أيضا لتحسين مستوى الإدارة في العمل، ورفع الكفاءة التنظيمية، وتحقيق سعادة ورفاهية العاملين.

هذا ويلاحظ أنه وإن كانت الترجمة الحرفية لعنوان الكتاب هي «**السلوك في المنظمات**» فإننا فضلنا استخدام عنوان «**إدارة السلوك في المنظمات**»؛ لأنه في رأينا أكثر جاذبية للقارئ العربي، ونظرًا لما أضافه المؤلف في صلب الكتاب من إرشادات تساعد الإدارة على كيفية الاستفادة من مختلف المفاهيم والمبادئ التي وردت في فصول الكتاب.

المترجمان

مقدمة المؤلفين

تصلك هذه الطبعة في بداية قرن جديد وألفية جديدة، ورغم أن هذا قد حدث بالصدفة إلا أن هذه الحقبة الجديدة فرضت علينا أن نفكر في حجم التغيير الذي حدث في مجال السلوك التنظيمى في السنوات الأخيرة وإظهاره في هذا الكتاب الجامعى. وبالإضافة إلى ذلك فإن مجال السلوك التنظيمي قد تغير كثيرا خلال العقود الثلاثة التي مرت على ظهور الطبعة الأولى من ذلك الكتاب.

وعند التجهيز للطبعة السابعة من كتاب إدارة السلوك في المنظمات فقد تابعنا تلك التغييرات نغطيها بوضوح ودقة في هذا الكتاب. وقد كانت هناك تغييرات ثورية وأخرى ارتقائية تمثل مراحل النمو في هذا المجال. كما أن هناك موضوعات حدث فيها تغيير جذرى وأخرى حدث فيها تغيرات سطحية سريعة، وإن لم تكن بسرعة التغيير في الأزياء. وقد تحول اهتمام المؤلفين في هذا المجال من الاهتمام بالنظريات والبحوث إلى الاهتمام بالنواحي التطبيقية. وقد تابعنا كل هذه التغييرات عند تجهيز هذه الطبعة ولم نغمض أعيننا عن أى نوع من أنواعه.

وبصراحة فإنه من المستحيل التغاضي عن ما حدث من تغييرات؛ لأنها تقابلنا في كل الأنشطة التى نمارسها بعيداً عن عالم تأليف الكتب الدراسية. فنحن ندرس لطلاب جامعيين أكثر خبرة وتعليما، ولديهم رغبة في الحصول على المزيد من المعارف ولا يترددون في إخبارنا بما يواجهونه، بالإضافة إلى أنهم أيضا لا يترددون في إخبارنا بما يلاحظونه من تضليل إذا لاحظوا أنهم يتعرضون لأى نوع من أنواعه.

ونفس الشيء ينطبق على العاملين الذين نقوم بتدريبهم، ومع الشركات التي تستشيرنا صغيرة كانت أم كبيرة. فهم لا يهتمون فقط بالتغيرات الحادثة في السلوك التنظيمى؛ لأنهم يعيشونها في حياتهم العملية والاجتماعية. ولذلك فإن هؤلاء العاملين ـ بدءا بكبار رجال الإدارة وانتهاءً بمن يحصلون على الحد الأدنى من الأجور ـ يجبروننا على التركيز على الواقع في مجال السلوك التنظيمي. أنهم لا يسمحون لنا بالتبسيط الذي يستطيعه من يجلس في البرج العاجي ويعتمد على ما تعلمه خلال حياته الأكاديمية لتفسير ما يحدث في المنظمات.

وبالإضافة إلى ما سبق فإننا كباحثين نشطين في مجال السلوك التنظيمي وندرس

ذلك لطلاب الجامعة فإن نتائج بحوثنا وخبرتنا لا تثري عملنا فقط بل إنها مطلوبة أيضا. ولذلك فإننا فخورون بالتطور المعرفي الذي حدث في مجال اهتمامنا؛ نتيجة للبحوث التى تمت في مجال السلوك التنظيمي. وفي النهاية فإنه بدون مشاركة العلماء فلن يتوفر أيّ أساس للمعرفة في هذا المجال إلا ما يمكن أن يحصل عليه المدرس نتيجة لتوقعاته القائمة على الحدس والتخمين والخبرة الشخصية.

وبالطبع فإنه كلما قويت الجذور العملية للسلوك التنظيمي وكلما زاد دعم العلوم المختلفة له؛ كلما ظهر ذلك جليا في مثل هذا الكتاب.

وقد تشعر أثناء قراءتك لهذا الكتاب أنه مزيج من أشياء مختلفة. وإذا اعتراك هذا الشعور فأنت على حق. وفي الحقيقة فإن هذا الاستنتاج حق ليس بالنسبة لهذا الكتاب فقط بل وبالنسبة لمجال السلوك التنظيمي نفسه. وهذه هي النقطة التي نود أن نبرزها ونؤكد عليها وهى: أنه طالما أن السلوك التنظيمي مزيج من العديد من الأشياء فإن هذا الكتاب مزيج من العلوم والخبرات المختلفة.

مدخل متوازن لدراسة السلوك التنظيمي:

إنه من المفيد أن تفكر في تغطيتنا لموضوعات السلوك التنظيمي على أنها تغطية متكاملة ومتوازنة، فبعض الكتاب يركزون على موضوع أو عدد من الموضوعات، ويركز بعض الكتاب الآخرين على النواحى النظرية، ويبررون ذلك بأنهم يرغبون في التأكيد على تلك الموضوعات. ولكننا لم ننحُ نحو هؤلاء الكتاب رغم أن كتبهم قد تكون لها ميزة في الجانب الذي ركزت عليه. ولكن مدخلهم لا يعكس الواقع في مجال السلوك التنظيمي. وبذلك فإن تكلفته عالية بالنسبة للطلاب. ومن وجهة نظرنا فإن علينا أن نصف للطالب المجال الذي يدرسه على ما هو عليه في الواقع.

وهي مسئولية تحملناها بجدية، ولذلك فإننا أخذنا مدخلاً متوازناً متكاملاً عند شرحنا لموضوعات السلوك التنظيمي. ثم أخذ المؤلفان في شرح الموضوعات التى تعرض لها الكتاب في الطبعات السابقة والطبعة الحالية، وذكرا: أنهما قد غطيا جوانب النظريات والبحوث والجانب العملي أيضا، وأنهما قد ضربا العديد من الأمثلة من ممارسات الشركات الفعلية المتنوعة في شتى الموضوعات، وذكرا: أن هدف الكتاب هو: تحسين معارف الطالب ومهاراته في مجال السلوك التنظيمي لأنهما أساسيان بالنسبة لمستقبله. وبعد ذلك أخذاً في توضيح الإضافات والموضوعات الجديدة في هذه الطبعة بالإضافة إلى المساعدات التعليمية التي تهدف إلى تأكيد فهم الطالب لموضوعات السلوك التنظيمي.

وسيلمس القارئ كل ذلك أثناء قراءته لهذا الكتاب الذى نعتبره كمدرسين - لنا خبرة في ذلك المجال- كتابا متميزا فعلاً.

المحتويات

صفحة

صفحة

صفحة

صفحة

صفحة

صفحة

صفحة

صفحة

الجزء الأول

السلوك التنظيمي : مقدمة
Organizational Behavior : An Introduction

• الفصل الأول

مجال دراسة السلوك التنظيمي
The Field of Organizational Behavior

الفصل الأول

مجال دراسة السلوك التنظيمي

The Field of Organizational Behavior

أهداف الفصل :

- تحديد مفاهيم التنظيم والسلوك التنظيمي.
- تعريف السلوك التنظيمي، والطريقة العلمية، ومستويات التحليل المستخدمة.
- معرفة الجذور التاريخية والمدارس الفكرية في الموضوع وتطورها حتى الوقت الراهن.
- معرفة الخصائص الأساسية لمجالات السلوك التنظيمي.
- معرفة آثار العولمة الاقتصادية على مجالات السلوك التنظيمي.
- التعرف على مدى التنوع فى قوة العمل، وكيف أدى ذلك إلى نمو ترتيبات عمل أكثر مرونة.
- كيف أدت الثورة التكنولوجية إلى تنمية أشكال وصيغ تنظيمية جديدة.
- كيف أثر ارتفاع التطلعات الخاصة بالجودة، والسلوك الأخلاقي فى مجال السلوك التنظيمي.

حالة افتتاحية:

شركة كيكومان Kikkoman التى لا مثيل لها

كم شركة يعتقد المرء أنها مستمرة فى نشاطها منذ عام 1630م؟ بالطبع لن تجد إلا عددا محدودا جدا من الشركات لو بحثت فى مختلف بلدان العالم الصناعية شرقا وغربا. وستجد على رأس القائمة شركة كيكومان Kikkoman اليابانية- المشهورة بإنتاج الصلصلة (sauce) من فول الصويا المخمر والقمح، والذي يسمى فى اليابان باسم (shoyu).

وبسبب شهرة المنتج فإنه يتم تسويقه فى أكثر من 100 دولة ويستحوذ على 50% من حصة السوق فى الولايات المتحدة، و 30% من حصة السوق فى داخل اليابان. كما أن إنتاج الشركة تضاعف عشرة أمثال خلال العشرين سنة الأخيرة. وقد تم إنتاج 116 مليون جالون فى عام 1997 وحده، وهى كمية ضخمة نظرًا لأن هذه الصلصلة تضاف إلى الطعام لإكسابه المذاق الطبيعي. ومن العوامل الأساسية لشهرة المنتج هو مذاقه الخاص الذي يرجع إلى أن الشركة مازالت تستخدم نفس طرق الإنتاج التى كانت تتبعها فى القرن السابع عشر حيث يحتاج تحضير المنتج إلى عدة شهور.

وبالرغم من أن الشركة تحافظ على تقاليدها الخاصة بتحضير المنتج، وتستخدم عناصر طبيعية فى التحضير - بعكس منافسيها الذين يستخدمون بدائل صناعية فى الإنتاج - فإن مصانعها فى مدينة وال وورث ويسكنسون تدل على أنها حريصة على الابتكار والتجديد والتطويروتعتبر هذه الشركة قائدة الشركات فى الهندسة الجينية، والتكنولوجيا الحيوية، والكيمياء الحيوية Genetic engineering, biotechnology and biochemistry.

وقد استخدمت هذه الشركة تقنية دمج الخلايا لإنتاج نوع جديد من أشجار الفاكهة. وهذا عمل من الصعب توقعه من شركة تضرب جذورها في التاريخ إلى مايقرب من 400 سنة.

وفى حقيقة الأمر فإن شركة كيكومان Kikkoman يمكن اعتبارها شركة غير عادية لعدة أسباب :

أولا: أن مؤسس هذه الشركة كان امرأة وهذا أمر غير عادى خاصة فى القرن السادس عشر، كذلك فإنها ركزت إنتاجها على منتج يابانى الهوية ونشرته بحيث أصبح لا يمكن الاستغناء عنه فى أى مطبخ فى العالم.

ثانيًا: أن الشركة حرصت على حسن استغلال بعض التقاليد اليابانية والآسيوية الراسخة مثل: الولاء لعمالها، والمشاركة، والعمل فى تناسق وانسجام مما جعلها تجذب الكثير من الشركات العالمية الكبرى للمشاركة معها عند سعيها لدخول السوق اليابانية والصينية.

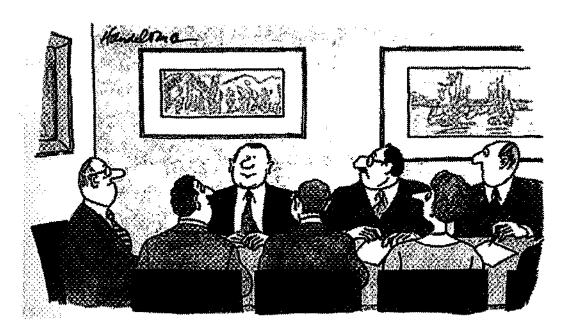
وبالرغم من قوة الشركة وانتشارها العالمى إلا أنها لاتنسى مسئولياتها الاجتماعية تجاه المناطق الأجنبية التى يوجد لها فروع بها فهى تحصل منها على ما يمكن الحصول عليه من مواد خام لازمة لصناعتها وتساهم فى مشروعات الخدمة العامة، وإعطاء منح دراسية بالجامعات لأبناء تلك المناطق.

وهكذا يتضح أن شركة كيكومان التي ترجع نشأتها إلى عهود الإقطاع فى اليابان استطاعت أن تتحمل الكثيرمن المخاطر لتعيش عصر التكنولوچيا الحيوية. ورغم أن المثل اليابانى القديم يقول :- إن الضفدعة التى تعيش على حافة البئر لا تعرف أغوار المحيط "A frog in the well does not know the ocean" ولكن يبدو أن هذه الشركة قد غادرت البئر منذ سنوات طويلة، واكتشفت أغوار العديد من المحيطات.

تبين القراءة المتـفحـصة لتلك الحالة الافـتتاحـية أن وراء نجـاح شركة كـيكومان العديد من العـوامل. وبالرغم من أننا لا نستطيع أن نغفل العامل الخـاص بجودة المنتج وقابليته إلا أنه لا يكفى وحده لتحقيق النـجاح. فكم من منتجات جيدة فشلت بسبب إدارة سيـئة. فهناك عـوامل أخرى كانت وراء نجـاح تلك الشركـة من أهمها الانحـياز للعنصر الإنسانـى والاهتمام بالبشر سـواء كانوا موظفين بالشركة أو مـوردين أو مجرد مواطنين فى بيـئة العمل فـضلاً عن مسايرتـها لكل التطورات التكنولوچية الحـديثة فى مجال عملها.

لقد أثبتت خبـرة هذه الشركة وغيرها من الشركات الناجحـة أن الشركة قد يكون لديها منتج جيد ،وتستخدم تكنولوچيا مـتطورة فى مجال عملها لكنها إذا كانت تعانى من مشاكل إنسانيـة، فإن ذلك من شأنه أن يقضى عليها على وجه السـرعة. فالعنصر الإنسانى فى أى منظمة هو العنصر الأساسى والحيـوى سواء فى ممارستها لأنشطتها، أو فى مجـرد وجودها واستمـرارها ذاته. وهذا التوجه نحـو الاهتمام بالعنصـر الإنسانى يشكل القـاعدة الأسـاسيـة لمجـال السلوك التنظيمـى، والذى يختص بدراسـة السلوك الإنسانى فى المنظمات وهو محور الدراسة فى هذا الكتاب أيضًا-

ويعتمد كل من العلماء والممارسين فى مجال السلوك التنظيمى Organizational be-havior على المعلومات والمعـارف المستقاة من دراسة العلـوم السلوكية behavioral sci-ences (مثل علم الـنفس وعلم الاجتمـاع) فى حل ما يواجـهونه من مـشاكل. وهذا معناه: أن مجال السلوك التنظيـمى يستمد جذوره من العلم. فهو يعتـمد على البحوث العلميـة لاستـخلاص معلومـات ذات قيمـة عن التنظيمـات،وما يجرى بـداخلها من عمليات معقدة، حيث يمكن الاسـتفادة بتلك المعلومات فى الوصول إلى حلول للعديد من المشاكل مثل: مـا الذى يجب أن نفعله لجعل الأفراد أكـثر إنتاجية وأكـثر رضا عن العمل؟ متى وكيف يتم تنظيم الأفراد فى شكل فرق عمل؟ كيف يمكن تصميم الوظائف والتنظيـمات لجعل الناس أكـثر قدرة على الـتكيف مع التغيـرات التى تحدث فى بيـئة العمل؟ تلك الأسئلة هى مجرد أمثلة لمجالات السلوك التنظيمى.



شكل (1-1) الناس هم السبب الأسـاسى لنجاح المنظمات:-

لو أن المتكلم قرأ هذا الكتـاب فإنه سيكون على علم بسلوك العـاملين أثـناء أداء وظائفـهم. وكـيف أنهم مرتبـطون بأحداث التطوير التـقنى. أنتم تعلمـون ما أقصـده أيها الزمـلاء ليس المهم تطوير التقـنية أو زيادة الأرباح بل أن تكون إنسانًا بمعنى الكلمة

ولقد تطورت الدراسات الخاصة بالسلوك التنظيمي في العقود الأخيرة من هذا القرن، وطرق المتخصصون في هذا الميدان مجالات عديدة ومتنوعة تتعلق بسلوك الأفراد والجماعات داخل التنظيم لدرجة أنه يمكن القول دون مبالغة: إن كل المفاهيم المعلومة عن السلوك فى المنظمات تقريبا قد أخذت نصيبا من الدراسة والبحث. ولقد استفاد بثمار ذلك كل المعنيين بجعل التنظيمات أكثر إنتاجية وأكثر جاذبية بالنسبة للعاملين فيها.

وفى الأجزاء التالية من هذا الفصل سيتم إلقاء الضوء على المجال الأساسي للسلوك التنظيمي والتعريف به، مع إلقاء نظرة تاريخية على تطوره منذ نشأته ونضجه كأحد الفروع المتخصصة مع بيان ملامحه الأساسية في العصر الحاضر. وسنذكر فى النهاية الأسباب التى تجعل السلوك التنظيمي مجالا دائم التطور. وستكون بعد دراسة هذا الفصل مستعدًا للبدء فى التعرف على الجانب الإنساني في المنظمة، وهو كما سبق هدف هذا الكتاب.

تعريف السلوك التنظيمي:

Organizational Behavior: A Working Definition

من الواضح أن السلوك التنظيمي (OB) يتعلق بالتنظيمات ولكن ما المقصود حقيقة بالتنظيم؟ قد تبدو الإجابة سهلة للوهلة الأولى إلا أن وضع تعريف محدد للتنظيم أمر يشوبه التعقيد لذلك، وحتى يمكن تجنب الغموض فإن التنظيم Organization يمكن تعريفه بأنه: هيكل لنظام اجتماعى يتكون من جماعات وأفراد يعملون معًا لتحقيق أهداف متفق عليها. وبمعنى آخر فإن التنظيمات تتكون من هياكل لوحدات اجتماعية تضم أشخاصًا أو جماعات عمل يتعاونون معًا لتحقيق هدف مشترك مثل إنتاج سلعة أو خدمة وبيعها من أجل الربح. أما السلوك التنظيمى Organizational Behavior فمجاله البحث في المعارف التي تتعلق بمختلف أنواع السلوك داخل المنظمات والتي يمكن الحصول عليها من خلال الدراسة العلمية لسلوك الأفراد والجماعات والعمليات التنظيمية. وهذه المعارف يمكن أن تكون غاية السلوك، كما يمكن أن يستفيد بها الممارس لتحسين الفعالية التنظيمية، وتحسين نوعية الحياة بالنسبة للعاملين فى المنظمات. وسيصبح هذا التعريف أكثر وضوحًا كلما تقدمت فى موضوعات هذا الكتاب.

وحتى نزيد هذا التعريف وضوحًا، فسنبدأ أولا بتوضيح خصائص السلوك التنظيمى، وبكلمات أخرى فإننا سنحاول الإجابة على السؤال الآتى: ما الطبيعة الأساسية لمجال السلوك التنظيمى؟ وتتطلب الإجابة على هذا السؤال مناقشة موضوعين

أساسـيين هما: استخـدام الطريقة العلميـة فى حل المشاكل الإدارية، والاعتـماد على مستويات التحليل الثلاث : المنظمات، والجماعات، والأفراد.

استخدام الطريقة العلمية لحل المشاكل الإدارية :

Applying the Scientific Method to Practical Managerial Problems

بالرغم من أن مـجال السلوك التنظيـمى لم يتضح بعـد كما فى حـالة بعض العلوم الطبيعيـة كالفيزياء والكيميـاء والتى وصلت فيها المعلومات إلى مستـوى النظريات والحقائق العلميـة إلا أن ذلك لا يبرر إهمـال الطريقة العلميـة فى استـخلاص المعلومات فى مـجال السلوك التنظيمي حيث يمكن استخلاص المعلومات المطلوبة باسـتخدام الطريقة العلمية المبنية على المنهج التجريبى القائم على الملاحظة Empirical research based approach والقياس للظاهرة محل الاهتمام .

وكما سنذكر فى ملحق هذا الفصل فإن الطريقة العلمية لا تتميز بالسهولة والكمال، ومع ذلك فإنهـا أفضل طريقة للحصـول على المعارف الخاصة بـالسلوك التنظيمي. وعلى ذلك فلابد من الاعتراف بالطريقة العلمية كأحد مميزات السلوك التنظيمي.

ولكن لماذا الاهتمام بدراسـة السلوك داخل المنظمات؟ بالطبع فإن الإجابة متـوقفة على من السـائل. فـإذا كان المـهتم أحـد علمـاء الاجـتمـاع فـإن النتـائج التي يمكن استخلاصها من الدراسة تكون مفـيدة في حد ذاتها سواء لبناء نظرية، أو لتأكيد فكرة، أو ما شـابه ذلك. أما بالنسبـة للممارسين فـإن النتائج التي يمكن اسـتخلاصـها يمكن الاستـفادة بها عمـليّا سواء في تحسين الـعمليات التنظيـمية، أو نوعيـة الحياة بالنسـبة للعاملين في التنظيم. وعلى سبيل المثال فـإن من بين القَضايا الهامة التي يمكن أن تجيب عليها نتائج البحوث ويمكن الاستفادة بها عمليا ما يأتي:

- كيف يمكن صياغة الأهداف بالشكل الذي يحسن أداء العاملين؟
- كيف يمكن تصميم العمل لتعزيز إحساس العاملين بالرضا؟
- تحت أي ظروف يمكن أن يكون القرار الفردي أفضل من القرار الجماعي؟
- كيف يمكن تحسين نوعية الاتصالات التنظيمية؟
- ما الخطوات التي يمكن اتباعها لتجنب ضغوط العمل؟
- ما الذي يجب أن يفعله القادة لتعزيز فعالية فرق العمل؟

ومن الأمور التي يجب أن نلفت النظر إليها، هنا أن الحقائق العلمية والتطبيقية في مجال السلوك التنظيمي لا تتواجد معًا فقط، بل تكمل كل منهما الأخرى تمامًا كما في

المعلومات عن الخصائص الطبيعية التي يمكن استخدامها بواسطة المهندسين. كما أن البيانات الهندسية يمكن استخدامها لاختبار النظريات الطبيعية.

وقد يستخدم المتخصصون نتائج البحوث العملية في مجال السلوك التنظيمي للتغلب على المشاكل التنظيمية عمومًا. وإن كان هذا لا يمنع من تصميم بعض البحوث لحل مشاكل تنظيمية خاصة. وهذا معناه أن المتخصصين في مجال السلوك التنظيمي يستخدمون الطريقة العلمية لاستخلاص معلومات عامة عن السلوك في المنظمات أو لاستخلاص معلومات خاصة لحل بعض المشاكل في منظمات معينة.

وخلاصة القول: أنه بغض النظر عن الهدف من الدراسة: هل هي لأغراض نظرية أم عملية. وعما إذا كان الغرض هو حل مشاكل عامة أم خاصة فإنه لا غنى عن استخدام الطريقة العلمية فى البحث.

مستويات التحليل: Three Levels of Analysis

الأفراد، والجماعات، والتنظيمات: Individuals Groups and Organizations

للوقوف على حقيقة السلوك فى التنظيم فإن المتخصصين في السلوك التنظيمي لاينظرون إلى مجرد سلوك الأفراد؛ فهؤلاء الأفراد غالبًا ما يعملون معًا في جماعات والأفراد والجماعات يؤثرون ويتأثرون ببيئة العمل لذلك فإن السلوك التنظيمى يركز على ثلاثة مستويات للتحليل هي: الأفراد، والجماعات، والتنظيمات للوصول إلى تفسير واضح لظاهرة السلوك التنظيمى الديناميكية والمعقدة. فعلى المستوى الفردي مثلا: نجد أن المتخصصين يهتمون بدراسة الإدراك والتعلم والاتجاهات والدوافع. وعلى مستوى الجماعات: يكون الاهتمام بكيف يتم الاتصال بين الأفراد بعضهم البعض، وكيف ينسقون نشاطهم داخل الجماعة. وعلى مستوى التنظيم: يتم وصف التنظيم ككل من حيث البناء وتفاعله مع البيئة، وكيف تؤثر عملياته في سلوك الأفراد والجماعات بداخله. ونحن متفائلون في أنك ستحصل على استيعاب كامل لمزايا التحليل باستخدام المداخل الثلاث عندما تنتهي من دراسة موضوعات هذا الكتاب.



شكل (1-2) مستويات التحليل الثلاث المستخدمة فى السلوك التنظيمي.
حتى تفهم السلوك فى المنظمات جيدًا فلابد من تتبع هذا السلوك على مستوى المنظمة، والجماعة والفرد

نظـــرة تاريخيـــة : An Historical Overview of the Field

بالرغم من أننا الآن نجني ثمـار الدراسات الخـاصة بالسلوك التنظيـمي إلا أن ذلك لايعني أن الموضوع قـديم العهد حيث لم يـبدأ الاهتمام الجـدي به إلا منذ أوائل القرن العشرين وبلغ الاهتمـام ذروته فى العقود الأخيرة فقط. ونوضح فـيما يلي كيف تطور الاهتمام بالسلوك التنظيمى والعوامل التي أثرت فى نموه وتطوره.

الإدارة العلمية (جذور السلوك التنظيمى) :

Scientific Management :The Roots of Organizational Behavior

لقـد جاءت المحـاولات الأولى لدراسة السلوك فـي المنظمات من جـانب خبـراء الكفاءة الصناعية بهـدف تحسين إنتاجية العاملين. ولقد كـان سؤالهم الرئيسي: ما الذي يجب عمله لجعل العـاملين ينتجون أكثر في وقت أقل؟ ولم يكن هذا السؤال مـستغربًا في البدايات المبكرة للقرن العشرين. فقد كانت تلك الفترة هي فترة التحولات الصناعية الكبرى والتغيرات التكنولوچية في الولايات المتـحدة. وفي الوقت الذي كان يسعى فيه المهندسون فى تلك الفترة لجـعل الآلات أكثر كفاءة امتدت جـهودهم للعنصر الإنسانى لجعله أكثر إنتاجـية. ومن واقع تلك المراجعة التاريخية نجد أن رجـال الهندسة الصناعية لهم فضل السبق في الاهتمام بالسلوك التنظيمي.

ويعتـبر فـردريك ونسلو تايلور Frederick W. Taylor الذي أمضـى معظم حـياته العلمية في مصـانع الصلب - متدرجًا من وظيفة عامل إلى أن وصل إلى وظيـفة كبير مهندسين - الأب الروحي لحركة الإدارة العلمية.



شكل (1-3)
فردريك ونسلو تايلور (1856 - 1917)

الأب الروحى للإدارة العلمية اتجه مدخل الإدارة العلمية الذي نماه تايلور إلى التعرف على أفضل الطرق التي يؤدي بها العاملون وظائفهم.. وقد اعتبـر تايلور أول من استخدم الطريقـة العلمية لدراسة العاملين أثناء أداء وظائفهم

وفي عام 1880 حينمـا كان يعمل كـمشرف للعـمال في شركـة فيلادلفـيا للصلب استشعر بعض نواحـي عدم الكفاءة في أداء العاملين. فمثلا كان العـمال يقومون ببعض الحركات غـير الضرورية أثناء رفع قضبـان الصلب لتحميلها؛ مما دفـعه لدراسة المكونات الفردية لهذا العمل وتصميم ما يعـتقد أنه الطريقة المثلى لأدائه. وبعد سنوات قليلة حينما عمل كمهندس استشاري لمصنع صلب بتسبـرج أعاد تصميم عملية تحميل وتفريغ عربات السكك الحديدية بطريقة أكثـر كفاءة. ولقد لخص Taylor خبراته في كتـابه المتميز الذي أسماه: الإدارة العلمية Scientific Management والذي أوضح فيه أن هدف الإدارة هو "ضمان أقصى رفاهية لأصحاب العمل وكذا أقصى رفاهية للعاملين" أي: تحقيق مصلحة الطرفين معًا وليس الاهتمام بمصلحة طرف على حساب الطرف الآخر.

وبغض النظر عن اهتمام حركة الإدارة العلمية بمحاولة رفع كفاءة أداء العمل اليدوي فقد كـانت متفردة فى عصرها بالتـركيز على دور العاملين كأفـراد. ولقد قَدمت فكرتين حديثتين في ذلك الوقت ، **الأولى:** أن العناية باختيار الأفـراد وإعدادهم وتدريبهم على الأعمال التي سيؤدونها تجعلهم درجة أولى First-class على جد قوله فى أعمالهم. أما **الفكرة الثانية:** فهي اعتقاد تايلور أن زيادة أجور العـاملين تزيد من دافعيتهم للعمل ومن ثم إنتاجيتهم . وبالرغم من أن تلك الفكرة ليست دقيقة أو مقبولة كلية بمعايير هذه الأيام إلا أن ذلك لا يعنى إنكار فضل تايلور في إبراز أهمية الدافـعية في الأداء. كما أن تقديم أفكار من هذا النوع قد شجعت على إجراء المزيد من الدراسات في هذا المجال، وعبدت الطريق للوصول إلى ما آل إليه الآن علم السلوك التنظيمي.

وتقديرًا لتلك المساهمات التي قدمتها حركة الإدارة العلمية فقد وصف بيتر دركر Peter Drucker – وهو أحـد ثقـاة الفكر الإداري البـارزين – تايلور بأنه "أول رجل في التـاريخ لم ينظر إلى العـمل باعتـباره شـيئًـا مسلمًـا به بل ينبغي فـحصـه ودراسته" .

ولقد شجـعت حركة الإدارة العلمية الكثـير من العلماء والباحـثين على استكمال البناء الذي بدأته. فعلى سبيل المثال نجد أن عالم النفس هوجو مونستربيرج Hugo Munsterberg قد اهتم بجعل العمل أكثر إنسانية بشرح كيفية ارتباط مفاهيم التعلم والدافعية بسلوك الناس فى العـمل. وبالمثل فإن إحدى كـتاب الإدارة، وهى ماري باركـر فولت Mary Parker Follet ادعت أن المنظمات تسـتطيع أن تجني الكثير من الفـوائد من خلال الاهتمام بحاجات العاملين فيـها. ولعل من أكثر العلماء تأثرًا بأفكار تايلور هم: علماء النفس الصناعى. فعلى سبـيل المثال نجد أن فرانك جلبرت وزوجتـه ليليان سارا Frank Gilbert and Lilian على نهج تايلور وكـان لهـما الريادة فى المـدخل المسمى: بدراسـة الحركـة والزمن والذي يتم من خـلاله تحديد الطريقـة المثلى للأداء. وقد يبـدو للوهلة

الأولى أن هذا المدخل آلي وغير إنساني، إلا أن الدراسة المتأنيـة له تجد أنه لم يهـمل الجوانب الإنسانية (ضـرورة مراعاة اتجاهات العامل واستعـداداته عند تخصيص العمل. ومراعاة التجانس في الخصائص عند تكوين جماعات العمل، والاهتمام بتحسين ظروف العمل وغيرها ، وذلك بتوفيـر وسائل الترفيه والتسلية كالموسـيقى). خاصة وأن ليليان جلبرث كانت خلفيتها الدراسية في علم النفس.

حركة العلاقات الإنسانية (مايو ودراسات هوثورن) :

The Human Relations Movement Elton Mayo and the Hawthorne studies

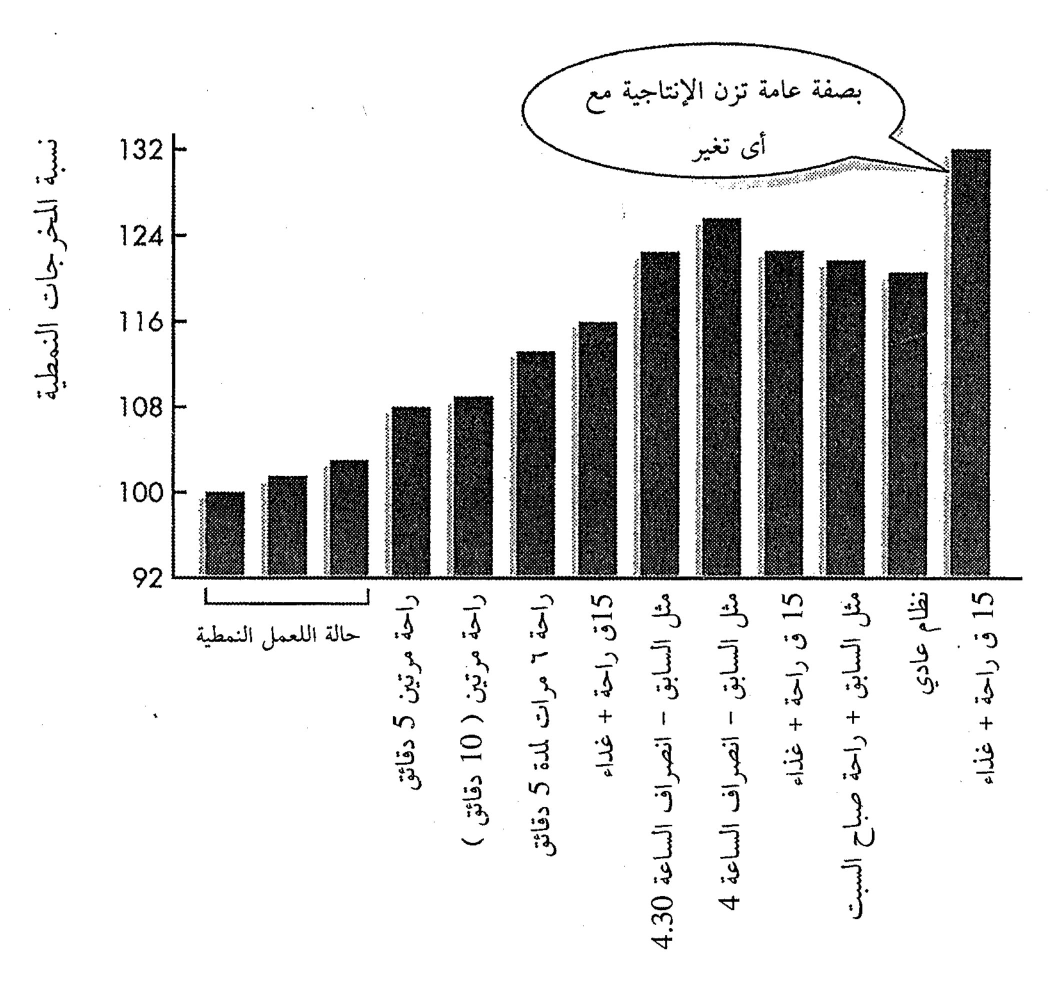
بالرغم من أهمية المساهـمات التي قدمتها حركة الإدارة العـلمية إلا أنها لم تلفت نظرنا بما فيه الكفاية لمختلف العوامل المؤثرة في سلوك الفرد في العمل. ومما لاشك فيه أن إعادة تصمـيم العمل ليؤدى بطريقـة أكثر كفاءة واسـتخدام الحوافز المادية أمور لها أهميتها، ولكن التركيز عليها وحدها جعل العامل يشعر بأنه مجرد ترس في آلة مما دفع بالكثير من العاملين والمنظرين theorists إلى رفض مدخل حركة الإدارة العلمـية وقبول مداخل أخرى تعطي اهتماماً أكثر للنواحي الإنسانية.

ومن بين المداخل الجديدة التي حـازت شهرة في تلك الآونة: ما يطلق عليه حركة العلاقات الإنسانية **human relations movement** التي يعتبر إلتون مايو **Elton W. Mayo** مؤسسها. وتقوم فلسفة هذه الحركة على رفض فكرة حركة الإدارة العلمية القائمة على التوجـه بشكل أساسي بالعـوامل المادية والاقتصـادية وبدلاً من ذلك فإنهـا تركز على العوامل غير الاقتصادية والاجتمـاعية الموجودة فى مكان العمل. ولقد اهتم مايو وغيره من رواد حركـة العلاقات الإنسـانية بأداء العمل إلا أنهم كـانوا على ثقة بأن هذا الأداء يتأثر إلى حـد كبيـر بالعوامل الاجـتماعـية في التنظيم وخاصـة طريقة مـعاملة الإدارة للعاملين وطبيعة العلاقات فى جو العمل.

ومن تجارب حـركة العـلاقات الإنسانيـة الشهـيرة: تجربة الإضاءة التـى أجريت عام 1927 فى مصانع Hawthorne التابعة لشركة Western Electric فى بالقرب من شيكاغو الولايات المتحدة الأمريكيـة. وقد أجريت تلك التجربة لدراسة أثر الإضـاءة على إنتاجية العمل. وبمعنى آخر: مـا مستوى الإضاءة المطلـوب ليحقق العاملون أقصى مـستوى من الإنتاج؟ ولأغراض التـجربة تم اختيـار مجموعتين من العـاملات بالمصنع: **أما المجمـوعة الأولى:** فقد خصصت للمراقبة، وقـد وضعت فى غرفة المراقبة دون إجراء أيّ تعديل في مستوى الإضاءة. **وأما المجموعـة الثانية:** فقد كانت تجريبيـة وضعت فى غرفة أخرى كان يتم تغيير مستـوى الإضاءة فيها بالرفع والتخفيض. ولقد كانـت نتائج الأداء محيرة حيث ارتفع مسـتوى الأداء فى المجـموعتين بـل ومن المدهش أن مستـوى الأداء في المجمـوعة

التجريبية ظل مرتفعًا حتى عند تخفيض مستوى الإضاءة إلى أدنى درجة. ولقد أكدت نتائج تلك التجربة عدم وجود ارتباط واضح بين مستوى الإضاءة ومستوى الأداء.

وفي ضوء تلك النتائج المحيرة دعا المسئولون في شركة وسترن إلكتريك فريق من الخبراء برئاسة مايو لدراسة الموقف ،وإعادة تقييم النتائج فقام مايو وزملاؤه بتكرار التجربة لدراسة تأثير مجموعة أخرى من العوامل المادية على الأداء مثل (طول مدة فترات الراحة، عدد ساعات العمل اليومية والأسبوعية، مدى وجود أو غياب فترة راحة للغذاء) إلا أن النتائج كانت مدهشة أيضًا، فلقد كانت نتائج أداء المجموعة تتحسن بوجه عام مع كل تغييرات تحدث في ظروف العمل إلا أن النتائج كانت تظل عالية حتى لو عادت ظروف العمل إلى وضعها الأول.



شكل (1-4) دراسات هاوثورن : بعض النتائج الغامضة

في أحد أجزاء تلك الدراسة تعرضت العاملات لعدد من التغييرات في ظروف العمل والمدهش أن جميع هذه التغييرات قد أدت إلى زيادة في الإنتاج

وبالطبع لم تكن نتائج الأداء عالية في كل الدراســات التي أجراها مايو. ففي إحدى الدراسات قام بملاحظة مجموعات متنوعة من العاملين ثم تم الاستفسار منهم عن العوامل المؤثرة في الأداء بعد فتــرة من إتمام الملاحظة مع الأخذ فى الاعتبــار أنه لم يتم إجراء أية تغييرات أو تعديلات فى بـيئة العمل. ولقد كانت النتائج مدهشــة أيضًا فبدلا من أن يهتم العاملون بتحسين أدائهم قاموا بتقييـد الأداء؛ خوفًا من رفع مستوى معدل الإنجاز المطلوب منهم، بل أن العاملين ذكروا أن بإمكانهم زيادة الإنتاج إن رغبوا في ذلك.

ولكن ما السـبب في كل تلك النتائج المحـيرة؟ لقد توصل مـايو وزملاؤه إلى الإجابة الصحـيحة على هذا السؤال وهي أن التنظيمـات عبارة عن نظم اجتمـاعية Social Systems لا تتـأثر كفـاءة العاملين فـيهـا بالعـوامل المادية وحدها ولكن أيضًـا بالعوامل الاجتمـاعية التى يواجهونها. ففى تجربة الإضـاءة نجد أن وجود العاملات فى جمـاعات صغيـرة، ومشاركتـهم فى جدول العمل وإحـساسهم بأنهم محل الاهتـمام والدراسة ودفـعهم لتحـسين مستـوى أدائهم في العمل. وفي الدراسة الأخـرى نجد أن خوف العاملين من رفع مـعدل الأداء، والخوف من الاستغناء عن البـعض ودفعهم إلى الاتفاق والتحالف لتقييد الإنتاج.

هذه الخلاصة المرتكزة على النتائج المدهشة لحركة العلاقات الإنسانية دفعت المهتمين للتفكير بأسلوب جديد فيما يتـعلق بالسلوك فى العمل. فلم يعد مقبولا النظر للعوامل المادية وحدها بل لابد من التقدير الكامل لاتجاهات الأفـراد والكيفية التي يتواصلون بها على بعضهم البعض.

وبالرغم من أن دراسات حركة العلاقات الإنسانية تعاني من بعض نواحى القصور مثل عدم مـراعاة التماثل فى غـرف التجربة مما يفسح المجـال لتأثير عوامل أخـرى غير العوامل الـتجريبـية فى النتـائج، بالإضافة إلـى أن مجمـوعات التجـارب لم يراع فى اختيارهـا أن تكون ممثلة تمثيلاً صادقًا لكل العاملين فـى المنظمة أو المصنع مما يجعل من الصعب تعميم النتـائج .فإننا لا نستطيع أن ننكر إسهاماتهـا فى حقل السلوك التنظيمي حيث أبرزت أهمية تأثير العوامل الاجتماعية على الأداء.

النظريـة الكلاسيكيـة للتنظيم : Classical Organizational Theory

في نفس الوقت الذي دفعت فيه آراء حركـة الإدارة العلمية الناس إلى التفكير فى العــلاقــة بين العاملـين وأعمــالهم ظهــر اتجــاه جديــد في الإدارة يطلق عليــه النظرية الكلاسيكية للتنظيم، والذي كان بؤرة اهتمامه الكفاءة الهيكلية للتنظيم ككل. وهو بذلك على النقيض من فكر حركـة الإدارة العلمية التى كان كل همها التنظيم الـفعال للعمل الفردى.

ويندرج تحت النظرة الكلاسيكية العديد من المنظرين يأتي في مقدمتهم هنري فايول Henri Fayol رجل الصناعة الفرنسي الذي يمكن إرجاع نجاحه الإداري إلى العديد من المبادئ الإدارية التي نماها والتي تشمل ما يأتي:

1- تقسيم العمل لأن ذلك يتيح للفرد فرصة التخصص وأداء ما يقوم به على أكمل وجه.

2- يجب أن يكون للمدير سلطة كافية على مرءوسيه ويعني ذلك إعطاءه الحق في أصدار الأوامر لهم للقيام بما هو ضروري لمصلحة التنظيم.

3- وضوح خط السلطة بمعنى أن سلسلة الأمر يجب أن تكون موجودة بالشكل الذي يربط المستويات العليا بالمستويات الدنيا في التنظيم.

4- وحدة الأمر بمعنى أن يتلقى الموظفين التوجيهات من فرد واحد تفاديًا لأي غموض أو تعارض.

5- يجب أن تتاح للعاملين فرصة المبادأة في صياغة وتطبيق خططهم.

وبالرغم من أن معظم تلك المبادئ مازالت تلقى قبولاً حتى يومنا هذا إلى أن الاختلاف في بعض الأحيان قد يكون في طريق تطبيق المبدأ. وعلى سبيل المثال فإن بعض المنظمات تحرص على التطبيق الصارم لمبدأ وحدة الأمر عند تصميم هياكلها التنظيمية في حين أن تنظيمات أخرى قد تسمح في هياكلها بتلقى المرءوس التوجيهات من أكثر من رئيس.

وخلاصة القول: إن الكثير من العلماء المحدثين يذكرون فضل فايول فى ريادته بتقديم العديد من المبادئ المتطورة فى فترة مبكرة من تطور نظرية التنظيم.

ومن مشاهير المدرسة الكلاسيكية أيضًا عالم الاجتماع الألمانى ماكس ويبر Max Weber الذي اقترح صيغة مثالية للهيكل التنظيمي يطلق عليها الآن اسم التنظيم البيروقراطي Bureaucracy . وكما كانت تفكر حركة الإدارة العلمية فى تحديد الطريقة المثالية لأداء العمل فإن ويبر كان يعتقد أن هناك طريقة مثلى لتنظيم العمل حتى يعمل أي تنظيم بكفاءة عالية. ويلخص الجدول (1-1) عناصر التنظيم البيروقراطي المثالي. ويعبر عن المعنى الشائع للبيروقراطية بالإجراءات البطيئة والمعقدة والجهود المكررة فى التنظيم بوجه عام. إلا أن مفهوم البيروقراطية عند ماكس ويبر كان يعنى المعنى العكسي تمامًا فهو يرتبط فى نظريته بمعانى السرعة والكفاءة العالية في الإنجاز. كذلك يجب ملاحظة أن فكرة ويبر عن إمكانية وجود هيكل تنظيمي مثالي يصلح لكل المنظمات يتناقض مع فكر الكثير من المداخل الحديثة فى التصميم التنظيمى، والتى ترى إمكانية

وجود صيغ تنظيمية مختلفة تلائم مواقف مختلفة. وبالرغم من أن التنظيم البيروقراطي لا يخلو من بعض العيوب إلا أن الكثير من المنظرين فى الفكر التنظيمي يشعرون بالامتنان لماكس ويبر حيث ما زال للكثير من أفكاره قيمتها حتى وقتنا الحاضر.

جدول 1-1 خصائص التنظيم البيروقراطى المثالي

وفقًا لرأي ويبر فإن التنظيم البيروقراطي هو التنظيم المثالي، ولكي يعمل بكفاءة فيجب أن تتوافر له الخصائص التالية:

الخصائص	وصفها
- قواعد واجراءات رسمية	- إرشادات مكتوبة تستخدم في الرقابة على كل سلوك العاملين
- معاملة غير شخصية	- تجنب المحاباة، وكل علاقات العمل ترتكز على معايير موضوعية.
- تقسيم العمل	- كل الواجبات يتم تقسيمها إلى عمليات متخصصة يؤديها أشخاص لديهم المهارات الكافية.
- هيكل هرمي	- فالمراكز الوظيفية يتم ترتيبها وفقًا لمستوى السلطة في نسق واضح مع أعلى المستويات إلى أدناها.
- هيكل السلطة	- اتخاذ القرار يحدده مركز الفرد في هرم السلطة والأفراد ذوي المناصب الأعلى لهم سلطة على الأفراد في المراكز الأدنى.
- التوظف الدائم	- فالتوظف ينظر له باعتباره عملية دائمة وليست مؤقتة.
- المرشد	- فالمنظمة ملتزمة بتحقيق أهدافها (الربحية مثلا) وأن يتم ذلك بأقصى كفاءة ممكنة.

السلوك التنظيمي فى العصر الحديث:

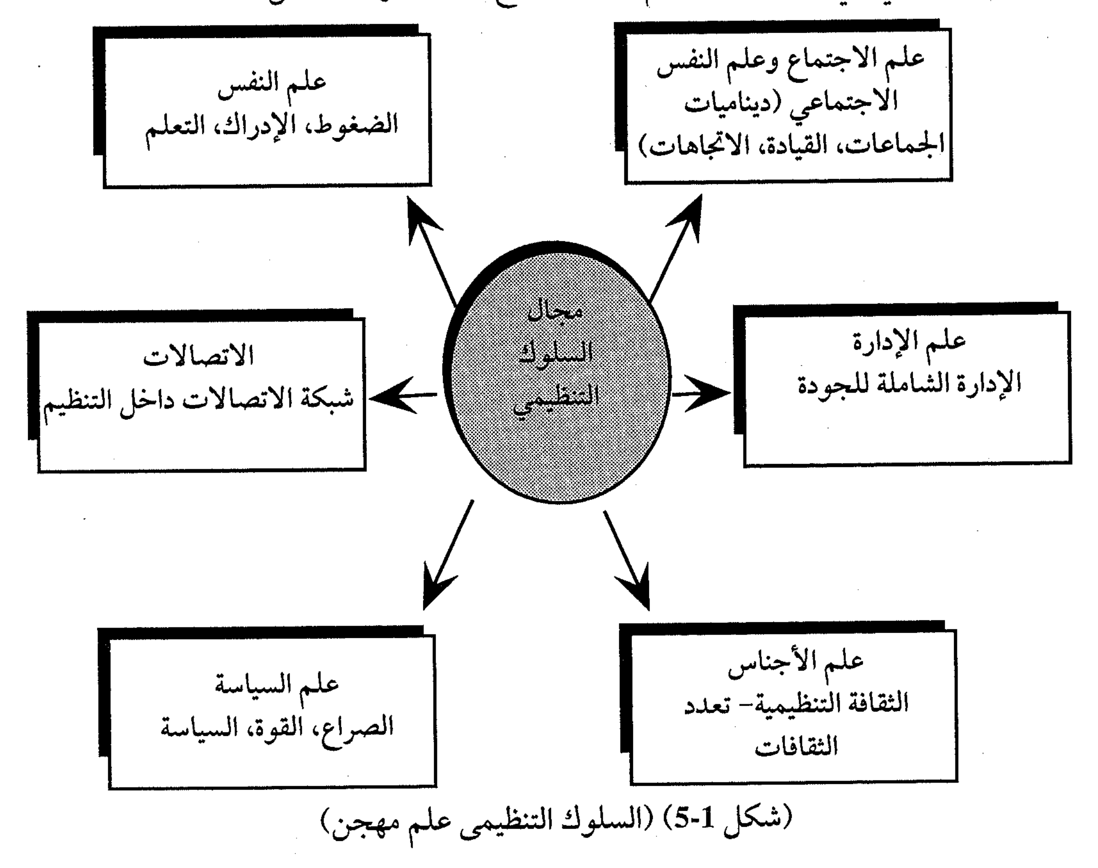
Organizational Behavior in the Modern Era

لقد تأكد من خلال المساهمات الرائدة السابق الإشارة إليها أن السلوك فى مواقع العمل تشكله عوامل فردية وجماعية وتنظيمية. ولقد كان ذلك بداية لظهور علم السلوك التنظيمى. وفى عقد الأربعينات كانت هناك إشارات واضحة لبزوغ علم جديد، فعلى سبيل المثال فإنه فى عام 1941 نوقشت أول رسالة دكتوراة فى السلوك التنظيمى بجامعة هارفارد، وبعدها بحوالى أربع سنوات ظهر أول مرجع فى الموضوع، وفي أواخر الخمسينات وبداية الستينات كان الموضوع محل اهتمام متزايد حيث تبنت الكثير من برامج البحوث دراسة بعض العمليات الأساسية فى الموضوع مثل الدافعية والقيادة وأثر الهياكل التنظيمية.

ولسوء الحظ فإنه رغم أن ذلك كان متوقعًا بالنسبة لميدان جديد كميدان السلوك التنظيمي - فإن فترة الأربعينات والخمسينات شهدت نموا غير منتظم في استخدام الطريقة العلمية في القضايا الإدارية والتنظيمية مما دفع مؤسسة فورد إلى تبنى مشروع

لدراسة وتحليل طبيعة التعليم التجارى فى الولايات المتحدة Business Education فيما سمي بمشروع ر. أ. جوردن و جـ . إ هول R.A.Gordon and J.E. Howell ولقد نشر التقرير الخاص بنتائج الدراسة عام 1959 . وقد أوصى التقرير بأن دراسة الإدارة يجب أن تعطى مزيداً من الاهتمام إلى بعض فروع العلوم الإنسانية وخاصة علم الاجتماع ولقد أخذت مدارس الإدارة بتلك النصيحة، وظهر ذلك واضحًا فى مناهجها خلال فترة الستينات وقد ساعد ذلك على نمو دراسة السلوك التنظيمى.

ولقد كانت تلك الجهود باعثًا على نمو علم السلوك التنظيمي اعتمادًا على ما هو موجود في فروع أخرى من فروع المعرفة. وهذا معناه أن علم السلوك التنظيمي كما نراه اليوم هو علم مهجن Hybrid يستمد كيانه من كثير من العلوم الاجتماعية، وعلى سبيل المثال فإن دراسة الشخصية، والتعلم، والإدراك منبعها علم النفس. وبالمثل فإن دراسات ديناميات الجماعة والقيادة تعتمد إلى حد كبير على علم الاجتماع. ودراسات شبكة الاتصالات التنظيمية منبعها البحوث في مجال الاتصالات. ودراسات القوة والسياسة في التنظيم تعتمد على علم السياسة كما أن الدراسات الخاصة بتعدد الثقافات داخل التنظيم تعتمد على الأنثربولوچيا، كما أن الباحثين فى مجال السلوك التنظيمى يعتمدون على نتائج البحوث في علم الإدارة لفهم كيفية إدارة الجودة فى التنظيم. وبذلك نجد أن علم السلوك التنظيمي في حقيقته هو علم متعدد المنابع كما يصوره الشكل (1-5)



(شكل 1-5) (السلوك التنظيمى علم مهجن)

والآن بعد أن تعرفنا على طبيعة مجال السلوك التنظيمي، وكيف نشأ وتطور، وإلى ما آل إليــه الآن، فإن السؤال المطروح الآن مــا الافتــراضات الجوهرية لهــذا المجال من مجالات المعرفة؟

الافتراضات الأساسية للسلوك التنظيمي بمفهومه المعاصر:

Fundamental Assumptions of Contemporary Organizational Behavior

يركز هذا الجزء من الفصل على ثلاثة افتراضات جوهرية هي:

1- إن التنظيمات يمكن أن تكون أكثـر إنتاجية حينما يتم تحسين مســتوى جوده الحياة للعاملين فيها.

2- ليس هناك مدخل وحيد مفضل لدراسة السلوك في المنظمات.

3- تتميز التنظيمات بخاصية الديناميكية واستمرارية التغيير.

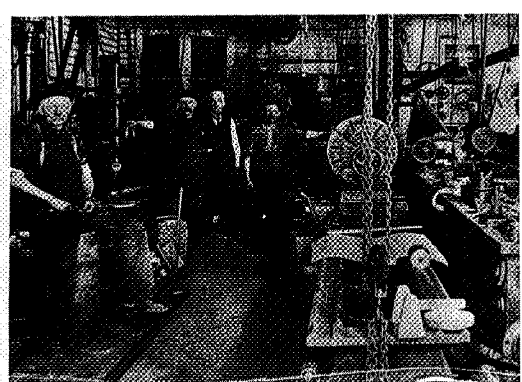
يمكن أن يكون العمل منتجًا وفي نفس الوقت مصدرًا للبهجة والسرور:

Work Can Be Both Productive and Pleasant

في بداية القرن العشرين أدى إنشاء السكك الحديدية إلى ربط شرق الولايات المتحدة بباقى الأجزاء كما شاهد النمــو السكانى تطورًا ملحوظًا (حيث تضاعف عدد السكان فى الفتــرة ما بين 1880 إلى 1920) ولقد أدى ذلك بدوره إلى تعاظم الـطلب على المنتجات الصناعية فـأنشأت الكثير من المصانــع الجديدة التي جذبت موجات عـديدة من المهاجرين الباحثين عن لقمة العيش وهربًا من قسوة العمل في المزارع إلا أن ظروف العمل في تلك المصانع العملاقة لم تكن تبعث على السرور حـيث الضوضاء، والحرارة العالية، وصرامة التعليمــات والمعاملة غير الآدميــة من جانب المشرفين والرؤساء فلقــد كانت نظرة الرؤساء إلى العاملين عكس ما هي عليه الآن تمامًا. ولقــد لخص ماكجريجور McGregor فلسفة الإدارة فى تلك الفترة فيمــا يسمى بالنظرية التقليدية أو نظرية (X) وتفترض تلك الفلسفة أن الناس بطبيعتهم كسالى، يكرهون الـعمل، وفى حاجة دائمة إلى من يوجههم ويراقب أعمالهم وهم يعملون بجد ونشاط فقط تحت التهديد بالحرمان من المكافأة المادية.

كان ذلك فيمــا مضى ولكن في هذه الأيام فإننا إذا سألنا مجموعــات مختلفة من المسئولين فى منـظمات العمل عن رأيهم حول الطبيــعة الإنسانية نجـد أن الإجابة تبعث على الكثير من التفاؤل. فبالرغم من أن البعض مـنهم مازال مقتنعًا بالفلسفة القديمة إلا أن غالبيتهم يرى أن معظم الناس لديهم القـدرة على العمل الجاد متى تهيأت الظروف

لذلك. فإذا كان هناك تقدير سليم لجهودهم (بإعطائهم الأجور المناسبة مثلاً) وأعطيت لهم الفرصة للنجاح فى العمل (من خلال الاهتمام بتأهيلهم وتدريبهم) فمن المتوقع أن يبذلوا كل ما في وسعهم دون حاجة إلى ضغط أو إكراه. وهكذا نجد أن العاملين سيبذلون أقصى ما فى وسعهم إذا أرادوا ذلك ودور الإدارة هو تهيئة الظروف المناسبة التي تساعد على تكوين تلك الإرادة.





(شكل 1-6) العمل فى المصانع قديمًا وحديثًا

على العكس من ظروف العمل الآمنة والمريحة الموجودة في المصانع حاليًا - الصورة اليسرى من الشكل - فإن المصانع في بداية القرن العشرين كانت لا تطاق. ويفترض السلوك التنظيمى أن العاملين يمكن أن يكونوا أكثر إنتاجًا عندما يعملون فى وظائف مريحة.

والمدخل الذي يفترض أن الناس ليسوا كسالى بفطرتهم بل أنهم يرغبون فى العمل الجاد متى تهيأت الظروف لذلك يسمى نظرية (Y). وتقوم فلسفة هذه النظرية على أساس أن العمل يشبع حاجات نفسيه لدى الفرد ويحاول من خلاله أن يثبت قدرته على الإنجاز وتحمل المسئولية وعلى عكس نظرية (X) التي تقوم على أساس عدم الثقة في الفرد فإن نظرية (Y) تراهن على أهميته. ويوضح الشكل (1-7) المقارنة بين النظريتين.

ويتضح من استعراض فلسفة نظرية (Y) التي أصبحت سائدة بين المهتمين في مجال السلوك التنظيمي أن الناس لديهم استجابة عالية لبيئة عملهم، وأن أسلوب معاملتهم يؤثر في الكيفية التى يتصرفون بها فى العمل. ولقد أصبح المتخصصون فى السلوك التنظيمى على وعي كامل بالظروف التي تدفع الناس للتصرَف بطريقة إيجابية فى العمل. فظروف العمل التي يلقى فيها العاملون معاملة ودية تقوي التزامهم تجاه المنظمة ،وتدفعهم إلى العمل فوق ما هو مطلوب منهم أحيانًا على العكس من ذلك فإن بيئة العمل التى تتضمن الابتزاز والاستغلال تدفع العاملين للتصرف بطريقة سلبية مثل تقييد

الإنتــاج وإثارة الشغب والســرقة أو حــتى ترك العمل كليــة. وباختــصار فــإن السلوك التنظيمي بمفهـومه الحديث يرى أنه ليست هناك أية أسباب تمنع من جـعل مواقع العمل منتجة وباعثة للسرور فى نفس الوقت.

نظرية (X) (المدخل التقليدي)		نظرية (Y) (المدخل الحديث)
عدم الثقة	نظرته للناس	الأفضلية للموارد البشرية
كسول بطبعه	افتراضاته بخصوص العنصر البشرى	في حاجة إلى إشباع حاجاته للإنجاز وتحمل المسئولية
منخفض (غير مهتم)	الاهتمام بالعمل	عال (مهتم جداً)
يعمل تحت الضغط والتهديد	الظروف التي يعمل فيها الناس بجد واجتهاد	يعمل حينما يتم إعداده جيداً ويتم الاعتراف بقدراته

(شكل 1-7) الفرق بين نظرية (X) ونظرية (Y)

تحمل نظرية X فكرة سلبية عن العـاملين بالمقارنة بنظرية Y . ويوضح الشكل بعض الفروق الأســاسية بين النظريتين أو الفلسفتين الإداريتين القديمة والمعاصرة.

ليس هناك مدخل وحيد مفضل لإدارة الناس:

There is No "One Best Approach" to Managing People

ما أفـضل طريقة لتحـفيز الناس؟ وما أفـضل أنماط القيادة؟ وهل يجب أن تتـخذ القرارات الهامة في المنظمة بشكل جمـاعي أم بشكل فردي؟ قد تثور أسئلة كهذه إلا أن المشكلة فيهـا أنها تفترض إمكانية وجـود إجابة واحدة لكل سؤال فهي تفـترض وجود طريقة مفضلة للدافـعية، ونمط أفضل للقيادة في كل الظروف، وطريقة وحـيدة مفضلة في اتخاذ القرارات، ويرى المتخصصـون المحدثون في مجال السلوك التنظيمي أنه ليس هناك مدخل وحيد مفضل عند مواجهة تلك الظواهر المعـقدة والاعتقاد بغير ذلك يعتبر

اعتقاد مبالغ فى التبسيط ويتهم بالتحيز وعدم الدقة فالسلوك في موقع العمل نتيجة معقدة لتفاعل العديد من القوى والعوامل. وهذه الحقيقة يبلورها ما يعرف الآن بالمدخل الموقفى Contingency approach الذي أصبح أحد السمات المميزة لعلم السلوك التنظيمى فى الوقت الراهن.

فسلوك الفرد في العمل يتأثر بالعديد من العوامل الشخصية مثل قيم الفرد، ومهاراته ودوافعه كما يتأثر بالعديد من العوامل الموقفية مثل طبيعة التنظيم وطبيعة العلاقات الاجتماعية بين أفراده كما يجب أن نأخذ في الاعتبار أيضًا العديد من الخصائص المميزة للبيئة المحيطة بالعمل مثل: (مدى قوة الاقتصاد العام، وقوة المنافسة في مجال عمل المنظمة). وبالرغم من أن تلك العوامل يمكن أن يؤثر كل منها بشكل منفرد على سلوك الفرد في العمل إلا أنها في تفاعلها معا تجعل التأثير أكثر تعقيداً. ويصور الشكل (1-8) العوامل المكونة للمدخل الموقفي.



(شكل 1-8)
مدخل المواقف فى تفسير السلوك التنظيمي

يعترف السلوك التنظيمي بأن للعديد من العوامل تأثير على سلوك العاملين فى المنظمات وهذا ما يشرحه بوضوح مدخل المواقف.

ويبدو تأثرنا بالمدخل الموقفي عند إجابتنا على ما يوجه إلينا من أسئلة في مجال السلوك التنظيمي حيث لا نستطيع في العادة إعطاء إجابة مباشرة وفورية لأي سؤال إلا بعد أن نستفسر عن الظروف التى تم فيها التصرف، فالتصرف الواحد يمكن تفسيره بطرق مختلفة وفقًا للظروف التى نشأ فيها. وقد لا يروق هذا المدخل للبعض لأنهم يرون أن الالتزام به يعقد مشكلة تفسير السلوك. إلا أن ما يجدر الإشارة إليه أن هدفنا في الدراسة هو الدقة وليس مجرد التبسيط وستوضح الفصول التالية أن هذا المدخل ينتشر في السلوك التنظيمي. وسنتبع في شرحنا الخط الدقيق بين التعقيد والتبسيط الذي يؤدي إلى سوء الفهم.

قضيه عالمية :

هل تعتقد أن الثقافة القومية هي العامل الذي ترتبط وتتأثر به جميع أشكال السلوك التنظيمي؟ وبلغة أخرى فإنه من التبسيط المخل أن يعتقد بوجود مبادئ عالمية في السلوك التنظيمي.

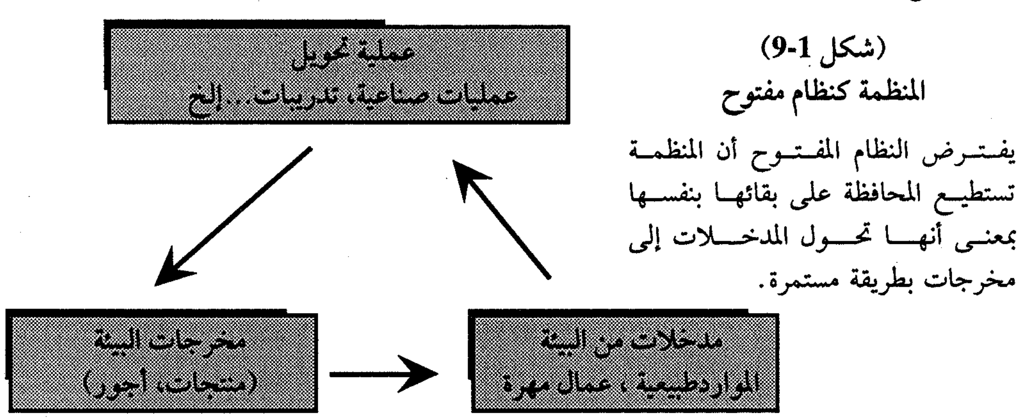
التنظيمات نظم ديناميكية ودائمة التغير:

Organizations are Dynamic and Ever-changing:

يتفق علمـاء السلوك على أن المنظمات هي بمثـابة كائنات ديناميكيـة دائمة التغـير وليست مجـرد كيانات ساكنة. بمعنى آخـر فإنهم ينظرون إليها باعـتبارها نظم مفـتوحة open systems تحصل علـى الموارد من بيئتـها الخـارجية (مـدخلات) مـثل المواد الخام والعمال المهرة وتحولها من خلال عملياتها إلى مخرجات (منتج تام الصنع مثلاً). هذه المخرجات يمكـن أن تتحول بدورها إلى مدخـلات جديدة ،وهكذا تستمـر الدورة كما يمثلها الشكل (1-9) .

(شكل 1-9)
المنظمة كنظام مفتوح

يفتـرض النظام المفـتـوح أن المنظمـة تستطيـع المحافظة على بقائهـا بنفسـها بمعنـى أنهـا تحـول المدخـلات إلى مخرجات بطريقة مستمرة.



ولتوضيح مـوضوع النظام المفتوح باعـتباره نظامًا حـركيًا نأخذ مثـالاً على القوى العاملة. فـالمنظمة تحصل على احـتياجاتـها من قوة العمل من الـبيئة وتقـوم بإعدادهم وتدريبهم على العمل ويحـصلون على أجور مقابل اشتراكـهم فى إنتاج سلع المنشأة ثم ينفقون تلك الأجور في المجتمع مما يعطي فرصة لأفراد آخرين لشراء منتجات الشركة مما يخلق فرص عمل جديدة. وهكذا يعيش النظام فى حركية دائمة ولمزيد من التبسيط نجد أن العـملية لهـا مثـيل في الجـسم البشـري ففي عـملية الـتنفس يحصل الجـسم على الأوكسوچين ويحوله إلى ثـانى أكسيد الكربون الذى يتنفسه النبـات، ويعيد تحويله إلى أوكسوچين ،يتنفســه الإنسان وهكذا. وخاصية الاستمراريـة هذه للنظام المفتوح ليست ضرورية لحياة الإنسان فقط ولكنها ضرورية أيضًا لحياة المنظمات.

والاقتناع فـي مجال السلوك التنـظيمي بالطبـيعة الديناميـكية للمنظمـات يعني أن

السلوك التنظيمي يتأثر بشكل دائم بالـقوى الموجودة في البيئة الخارجـية مثل الاتجاهات الاجتماعيـة، والتغيرات الاقتصادية، والتطور التكنولوچى ومـا شابه ذلك. وباختصار فإن المنظمات يجب النظر إليه باعتبارها كيانات دائمة التغير. ومن ثم فإن مجال السلوك التنظيمى عرضة لمواجهة تغيرات مستمرة.

القوى التي تشكل السلوك التنظيمي في الوقت الراهن:

Forces Shaping Organizational Behavior Today

للوقوف بشكل دقـيق على طبيعـة السلوك التنظيمى كـأحد العلوم المعاصـرة فمن الضروري معرفة مدى علاقته بمختلف القوى والمتغيرات، خاصة تلك القوى الاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي تميز مجتمع اليوم. وتضم تلك القوى ما يلي:

1) العولمة
2) تنوع قوة العمل.
3) نمو ترتيبات عمل جديدة ومرنة.
4) التطورات التكنولوچية وما نتج عنها من صيغ تنظيمية جديدة.
5) ثورة الجودة
6) التوقعات الخاصة من السلوك الذى يراعى المسئولية الاجتماعية.

الإدارة الدولية والعولمة الاقتصادية:

International Business and Global Economy

إذا نظرت إلى السيارة التي تقودها تجد أنها مكونة من أجزاء تم تصنيعها في أقطار مختلـفة، كما أن بعض البنوك التي تتـعامل معهـا الآن قد تكون فروعا لبنوك أجنـبية مركزها الرئيسي في الخارج. وجهاز الكمبيـوتر الشخصي الذي قد يحمل علامة تجارية أمريكية يمكن أن يكون قد تم تجـميعه في المكسيك باستخدام رقـائق مصنعة في كوريا. والملابس التي ترتديها قـد تكون مصنعة في تايوان من غزل هندي أو مـصري والأمثلة لاتحصى لتؤكد حـقيقة هامة أن نشاط الأعمـال صار ذا طابع عالمى. وهذا من شأنه أن ينعكس على دراسات السلوك التنظيمي من حيث الطبيـعة العالمية لمنظمات اليوم والدور الهام الذي تلعبه الثقافة في التنظيم.

أثر العولمة على المنظمات: ***Organizations in the Global Arena*** حتى يمكن فـهم السلوك فى المنظمات فهمًا صـحيحًا يجب أن نأخذ فى اعتبارنا أن منظمات الأعـمال تعمل في بيئة اقتصادية تتدفق فيها الموارد من مـعلومات وسلع وأموال. . . إلخ. من خلال التعاملات

التي تتم بين المنظمات. وفي العـقود الأخيرة لم تعد التـعاملات مقصـورة على مجرد البيئة المحليـة بل أصبحت تمتد لتشمل المجال الدولى مما جعل البـعض يقول أن المنافسة العالمية هى أقوى وأبرز الحقائق الاقتصادية فى فترة التسعينات ومما يؤكد ذلك:

- بينما كانت 7% من الشركات فقط فى الولايات المتحدة تتـأثر بالمنافسة الخارجية في الستينيات نجد أن هذا الرقم قفز إلى أكثر من 70% فى الوقت الراهن.
- 20% من فرص العمل في الولايات المتحدة تأتي سواء بشكل مباشر أو غير مباشر من خلال التجارة الدولية.
- أن كل بليون من قيمة صادرات الولايات المتحدة يوفر 20000فرصة عمل جديدة.

ومن الملاحظ أن التجـارة بين الأمم قد تمت من308 بليون دولار عام 1950 لتبلغ 3.8 ترليون عام 1993. ولقد ساعد على هذا النمو العديد من العوامل ومنها:

(1) أن التطور التكنولوجى ساعد على تخفيض تكاليف النقل والاتصالات.

(2) تخفيض الكثير من الدول للقيود المفروضة على حرية التجارة.

(3) أن الكثير من الدول النامية - طمعًا فى تطوير اقتصادياتها - قد اعتنت بتطوير صادراتها وفتحت أبوابها للشركات الأجنبية الباحثة عن الاستثمار مما ساعد على توسيع فرص النمو الاقتـصادى وزيادة فرص المنافسة في مختلف أرجـاء العالم. ولقد تفاعلت تلك العوامـل مجتـمعة في نمـو الاتجاه نحو العـولمة، وهي تلك العمليـة التى يتم من خلالها ارتباط الناس في مختلف بقاع العالم وتواصلهم ثقـافيا، واقتصاديا، وسياسيا، وتكنولوچيا.

وإذا كانت التـجارة العالمية هى "المحـرك" الرئيسى لقطار العولمة فـإن القاطرة هي الشركات متعددة الجنسية (Multinationl Corporations) . والشركة متعددة الجنسية هي شركة ذات عـمليات منتشـرة في دول مختلفة ولكن لهـا مركز رئيسي في دولة مـعينة (الوطن الأم). والشركـات متعددة الجنسـية هي المسئـولة بشكل رئيسى عن الاستثـمار المباشر في الدول الأجنبية . فأكبر 300 شركة متعددة الجنسية لديها ربع الأصول المنتجة فى العالم وتمتلك أكبر 100 شركة منها أصولا قيمتها 3.1ترليون دولار. وهناك ما يقرب من 35000 شركـة متعددة الجنسـية في مختلف أرجـاء العالم حاليـا وعددها في تزايد مستمر خاصة مـجال التكنولوچيا المتقدمة High-tech. هذا ويجب ملاحظة أن أكثر من 50% من أصول تلك الشـركات مستـثمر فى الخارج. وينـطبق نفس القول على توزيع الموارد البشرية فى الشركـات متعددة الجنسية وعلى سبيل المثـال نجد أن أكثر من نصف موظفي شركة ماتسوشيتا وهى شركـة مركزها الرئيسى فى اليابان يعيشون ويعملون فى

دول أخرى. ويمكن اعتبار الشركات متعددة الجنسية - بسبب تزايد عددها وانتشار فروعها التي بلغت الآن أكثر من 170000 فرع - مسئولة إلى حد كبير عن وجود ظاهرة انتشار المهاجرين Expatriates وهم الأفراد الذين ينتمون إلى دولة معينة ولكنهم يعملون ويعيشون فى دول أخرى.

يتضح مما سبق أن الاتجاه نحو العولمة أصبح له تأثيرات متعددة ومعقدة فى حياة الأفراد فى مختلف أرجاء العالم. وبالطبع فإن تلك الحقيقة لم يغفلها المتخصصون فى السلوك التنظيمى وهذا ما دفع أحد الخبراء في إدارة الموارد البشرية إلى القول: (إن أي مشكلة دولية في الواقع إما بسبب الناس أو بتصدي الناس لحلها، ومن ثم فإن اختيار الشخص المناسب ووضعه فى المكان المناسب وفي التوقيت المناسب هو المفتاح الرئيسي لنمو المنظمة على المستوى العالمي).

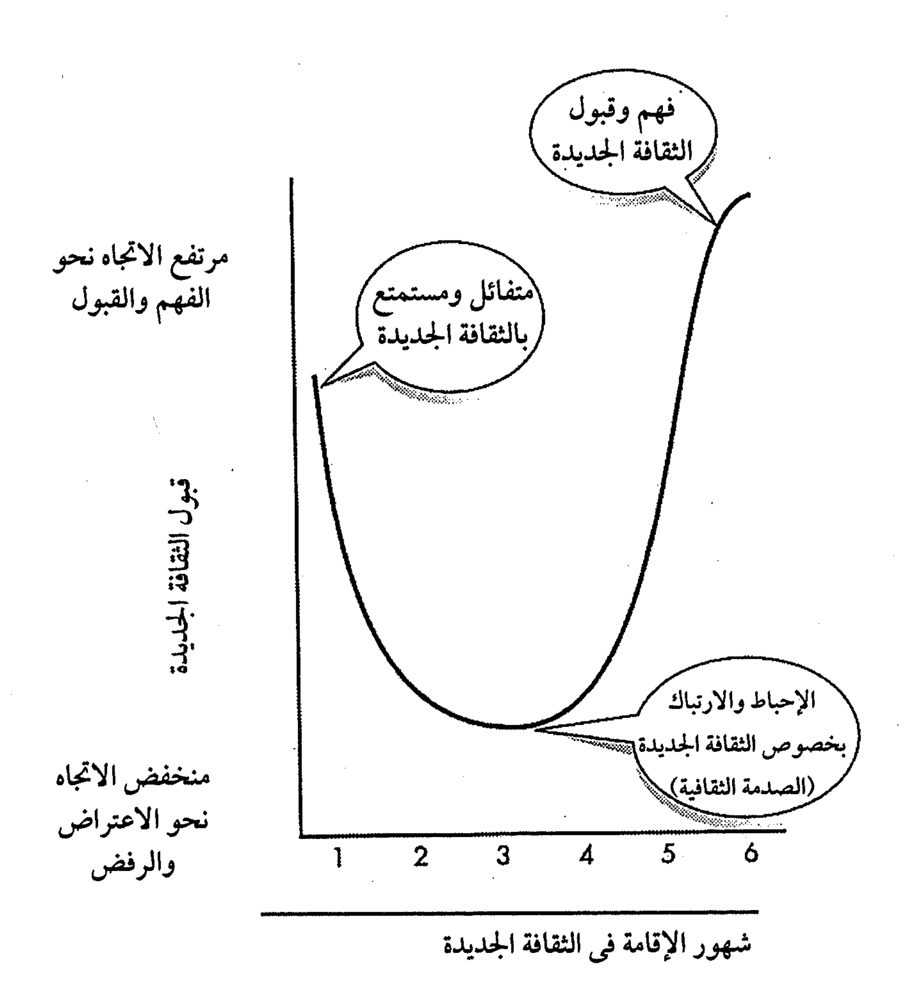
أثر الثقافة: ***Culture and Its Impact*** عند الحديث عن العولمة فإن علماء السلوك التنظيمى يكون اهتمامهم موجها بالدرجة الأولى إلى أثر الثقافة على اتجاهات الأفراد، وسلوكهم فى العمل. والسؤال المطروح هو هل الناس الذين ينتمون إلى ثقافات مختلفة متشابهين في سلوكهم في العمل أم مختلفين؟ ولكن قبل الإجابة على هذا السؤال يجب أولا أن نحدد ما المقصود بالثقافة Culture؟ وهنا نجد أن معظم علماء الاجتماع يتفقون على أنها مجموعة القيم، والأعراف (التقاليد) والمعتقدات التى يشترك فيها أعضاء كيان اجتماعي معين (دولة مثلاً). وبالرغم من أن المجتمع قد يتميز بمجموعة من القيم والمعتقدات والأعراف العامة إلا أن ذلك لا يمنع من وجود عدة ثقافات فرعية لكل مجموعة من المجموعات الأصغر داخل المجتمع الكلي. فالولايات المتحدة مثلاً توصف بأنها مجتمع متعدد الثقافات Multicultural Society حيث توجد جماعات من أجناس وأصول عرقية مختلفة لكل منها ثقافتها الخاصة. ولا يدرك الناس عادة تأثير الثقافة التى يعيشون فيها. وفى الحقيقة فإنه يلزم تعرض الناس لثقافات مختلفة حتى يدركوا بوعي ثقافتهم الأصلية.

ويبدو أثر التباين الثقافي واضحًا بالنسبة للأفراد الذين يهاجرون للعمل خارج أوطانهم في الشركات متعددة الجنسية حيث إن الانتقال إلى ثقافة مختلفة تتضمن قيما وأعرافًا وتقاليدا لم يعتادوا عليها تصيبهم بما يمكن تسميته بالصدمة الثقافية Culture shock كما أن المرء يصاب بالصدمة الثقافية أيضًا عند عودته لوطنه الأصلى بعد غيبة طويلة في الخارج ويحتاج لفترة لإعادة التكيف Repatriation .

وبصفة عامة فإن الصدمة الثقافية تحدث نتيجة لإدراك الناس أن الآخرين يختلفون

عنهم بطريقة لا يمكنهم تخيلها. وقد يأخذ ذلك منهم بعض الوقت حتى يتعودوا عليه.

ولقد لاحظ المتخصصون أن التكيف مع الثقافة الأجنبية يأخذ بوجه عام شكل (u) كما يتضح فى الشكل (1-10).



(شكل 1-10) التكيف مع الثقافة الأجنبية

مراحل التكيف مع الثقـافة الأجنبية: يتبع الناس في تكيـفهم مع الثقافة الأجنبـية شكل الحرف U الموضح بالشكل. وتحدث الصدمة الثقافية بعـد المرحلة الأولى. وتبدأ مرحلة التكيف بعد ذلك - ويستمر ذلك ستة أشهر. وعمومًا فكلما طالت فترة بقاء الشخص في دولة معينة كلما زاد تقبله لثقافتها.

ويتضح من الشكل (1-10) أن الفرد في بداية انتقـاله للثقافة الجديدة يكون مـتفائلاً ولديه رغبة فى الاستمتاع بعالم جديد وهذه العـملية تستغرق حوالي شهر أويزيد قليلاً. وفى الشهور التـالية يشعر بالارتباك والإحبـاط خلال معاناته للتكيف مع الثقـافة الجديدة (وهنا تحدث الصدمـة الثقافيـة). ولكن بعد حوالي سـتة شهور فإنه يتكيف مع الثـقافة الجديدة ويصبح أكـثر ميلاً لتقبلهـا. وتدل هذه الملاحظات على أن الصدمة الثقافـية أمر

محتم الحدوث وقد يحدث في بداية دخول الفرد فى الثقافة الجديدة ولكن كلما قضى الفرد وقتًا أطول فى تعلم طرق الحياة في الثقافة الجديدة؛ كلما كان أكثر فهمًا وتقبلاً لها.

وترجع الصدمة الثقافية إلى النظرة الضيقة من بعض الناس عند تفسير سلوك الآخرين حيث يعتقدون أن هناك طريقة مثلى وحيدة للتصرف بالإضافة إلى اعتقادهم الخاطئ بأن طريقتهم في الحياة هي الطريقة المثلى. فالأمريكيون على سبيل المثال يتمسكون بصرامة بضرورة التحدث بالإنجليزية بينما معظم الدول الأوربية تميل إلى التحدث بأكثر من لغة كما يرى الأمريكيون أيضًا أن كل بلاد العالم لابد أن تتعلم الإنجليزية.

وكما أوضحنا فيما سبق فإن تعرض الفرد لثقافات مختلفة يعلمه بأن الشيء الواحد يمكن عمله بطرق مختلفة، وأن هذه الطرق قد تكون جميعها متساوية في الجودة.

ولا يفوتنا الإشارة هنا أن النظرة الضيقة والمتحيزة فى الإدارة التي سادت في فترة معينة كان لها أثرها في تأخر فهمنا لحقيقة السلوك التنظيمي. ففي فترة الخمسينات والستينات نجد أن الباحثين في مجال الإدارة أهملوا دراسة أثر التباين الثقافي على التنظيمات، بل وتبنوا افتراضين يشوبهما التحيز والقصور وهما: أن هناك مبادئ عامة للإدارة الناجحة، وأن أفضل الممارسات الإدارية هي تلك التي نجحت في الولايات المتحدة الأمريكية. ويعرف ذلك المدخل الجامد بفرض التوحد أو التقارب Convergence Hypothesis ويعكس هذا التحيز حقيقة أن دراسة السلوك في المنظمات ظهرت في الولايات المتحدة عندما كانت أمريكا تمثل القوة الاقتصادية المسيطرة في العالم.

ومع تزايد العولمة الاقتصادية أصبح المدخل الأمريكي مضللاً إلى حد كبير، فقد اتضح أن هناك ممارسات إدارية ناجحة فى بلدان مختلفة تسير على مناهج مختلفة عن المنهج الأمريكي. وهذا معناه أنه من الممكن وجود طرق مختلفة لإدارة الناس بفاعلية تأخذ دعائمها من الثقافة القائمة فيها. ومع الالتزام بهذا المدخل فإن فهم السلوك الإنسانى في التنظيم يحتاج إلى فهم المحتوى الثقافى الذى تم فى إطاره. ويعرف هذا بفرض التعدد. وعلى سبيل المثال نجد أن التقاليد والأعراف في المجتمع الأمريكي ترى أنه من الملائم أن يوجه المرؤوس أسئلة واستفسارات إلى رئيسه في العمل بينما يعتبر ذلك من المحرمات في المجتمع الياباني. من هنا نجد أن المهتمين بالسلوك التنظيمي أصبحوا حساسين إلى حد كبير إلى الطريقة التى تؤثر بها الثقافة على السلوك التنظيمي.

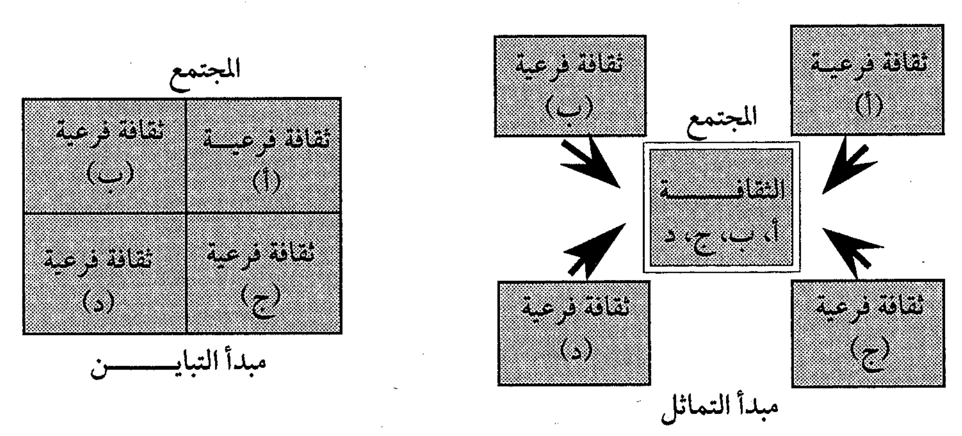
الاتجاه نحو التنوع في قوة العمل : Trends Toward Diversity

ناقشنا فيما سبق التباين الثقافي الذي قد يوجد بين الدول المختلفة، إلا أن هذا التباين قد يوجد داخل المنظمة الواحدة، فعلى سبيل المثال نجد أن المنظمات الأمريكية

داخل الولايات المتحدة يعمل بها مواطنون ذوو أجناس وديانات وأصول عرقية مختلفة ويناقش هذا المبحث طبيعة الموارد البشرية المتنوعة الموجودة في المنظمات هذه الأيام. كما سيشارك في توقع ما ستكون عليه الحال مستقبلاً. كما سنقوم أيضًا بذكر الخطوط العريضة لما ينبغي على المنظمات فعله لرعاية ذلك التنوع وتحقيق الاستفادة المثلى منه بصفته اتجاهًا ناميًا في المنظمات المعاصرة. ولكننا سنتوجه قبل دراسة تلك القضايا إلى التمييز بين مدخلين لتحقيق التنوع استخدما في أمريكا وهما: مبدأ التماثل ومبدأ التباين.

(1) **مبدأ التماثل** ***Melting pot*** ويعني أن الناس الذين ينتمون إلى أصول عرقية وديانات مختلفة تنصهر كل خلفياتهم الثقافية لتتمثل في ثقافة واحدة مشتركة. فالمهاجرون الأوائل إلى الولايات المتحدة مثلاً حاولوالأستيعاب الثقافة الأمريكية وأصبحت تجمعهم الطريقة الأمريكية في الحياة بغض النظر عن الثقافات الأصلية لكل منهم. ومع ذلك فإن الأمور قد تغيرت في الولايات المتحدة منذ منتصف الستينات فمع نمو حركة الحقوق المدنية وتحدى الناس للمثاليات المجتمعية القديمة أصبح المجتمع الأمريكى لا يصر على مفهوم التماثل بين الأفراد ويحترم مبدأ التباين والاختلاف.

(2) **مبدأ التباين والاختلاف** ***Cultural pluralism***. وتقوم فكرة هذا المبدأ على أن الانسجام والتناغم الاجتماعي لا يتطلب من الناس الذين ينتمون إلى ثقافات مختلفة أن ينصهروا جميعًا في بوتقة واحدة لتحقيق التماثل الثقافي بل يمكن أن يتحقق هذا الانسجام مع احترام الثقافات الفردية. وهذا يعني أن الناس الذين ينتمون إلى ثقافات مختلفة ويعملون معًا في منظمة واحدة لا يتوقع أن يكون كل منهم مثيلا للآخر بل يكفي أن يستوعب، ويقبل، ويحترم ثقافة الآخرين. ويبين الشكل (1-11) الاختلاف بين المبدأين.



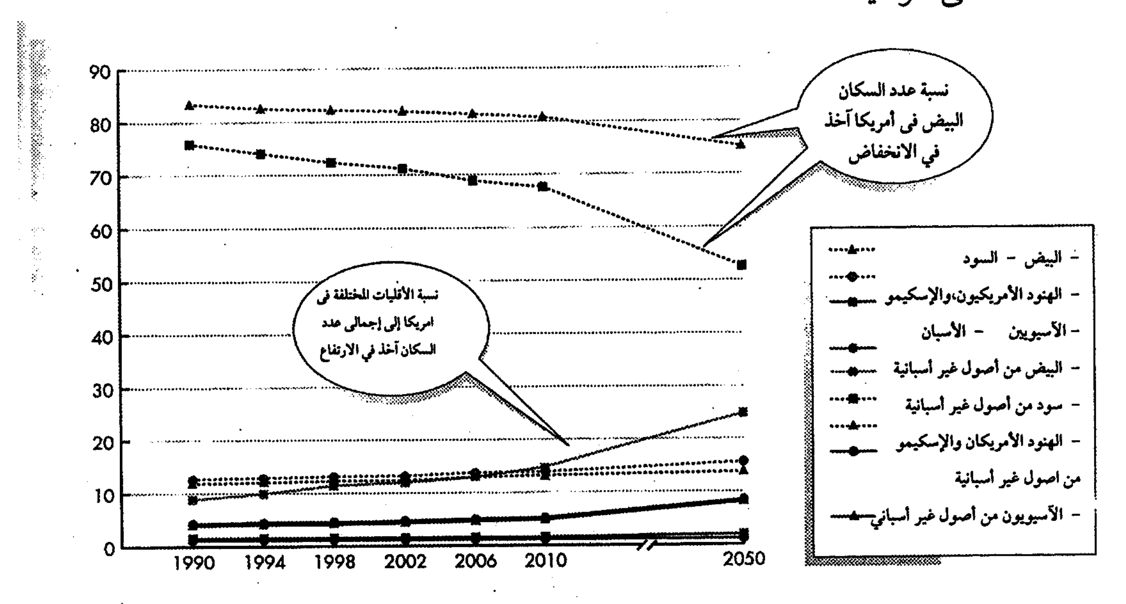
شكل (1-11) المقارنة بين مبدأ التماثل ومبدأ التباين والاختلاف

تؤكد فلسفة التماثل على وجود ثقافة عامة تنشأ من اندماج الثقافات الفرعية فالثقافات أ، ب، ج، د تنصهر مع بعضها في ثقافة واحدة. وعلى العكس من ذلك فإن فلسفة التباين أو التعدد تؤكد أن الناس من الثقافات المتعددة يعيشون معًا في مجتمع يعترف بثقافاتهم ويحافظ عليها.

ولقد ازدادت فى هذه الأيام القناعة بمبدأ احترام الثقافـات الفرعية داخل الثقافة الكلية الواحدة وانعكس ذلك في نمو مدخل احترام التنوع Valuing diversity الذي يشجع على قبول واحترام التباين والتنوع فى قـوة العمل. وسنتعرض في الفصل الخامس للعوامل التي تؤثر في الاتجاهات نحو الآخريـن وكيفية إدارة التنوع في قوة العمل بفـاعلية وسنكتفي هنا بالتركيز على التنوع الناتج عن العوامل الديمغرافية.

تنوع قوة العمل The Diverse Workforce: في أواخر الخمسينات وبدايـة الستينات كان الأمر المألوف في الولايات المتحدة هو أن الرجل هو الذي يعمل طوال اليوم لإعالة زوجته وأبنائه، ودور المرأة هو رعاية الشـئون المنزليـة فقط. ولكن الصورة تـغيرت الآن تمامًـا إذا أخذنا في الاعتبار الاتجاهات التالية:ـ

- **تزايد مشـاركة المرأة في قـوة العمل.** فنصف النساء في الولايات المتـحدة يشاركن في العمل ونصف قوة العمل تقريبًا من النساء وبالطبع فإن النسبة تتزايد بمرور الوقت ويمكن أرجاع ذلك لعدة عوامل من بينها تزايد قبول المجتمع لخروج المرأة للعمل.
- **التباين العرقى Racial** فيما مضى كما كانت قـوة العمل أغلبها من الرجال فقد كان التركيز أيضًـا على تشغيل الجنس الأبيض والآن فكما زادت قوة العـمل من النساء فقد زادت نسبة المشتغلين من الأجناس المختلفة مما جعل للبـيض أغلبية متواضعة. ومما يؤكد ذلك زيادة عدد المشتغلين الذين ينتـمون إلى أصول أفريقية وآسيوية وأسـبانية. وبسبب حرية الهجرة فمن المتوقع أن تمثل الأقليات فى عام 2050 حوالى 47% من اجمالى عدد السكان فى الولايات المتحدة.



شكل (1-12) أعداد ونسب السكان البيض وغيرهم في أمريكا

-**ارتفاع متـوسط الأعمار ومتوسط فـترة العمل.** بعد فترة الحرب العـالمية الثانية لم يترتب على الانتـعاش الاقتصادي في الولايات المتـحدة مجرد انفجـار سكاني فقط بل ازداد متوسط الأعمار أيضًا. ومن ثم زيادة فترة العمل به بالنسبة للفرد مما أصبح يتطلب إعادة النظر في كثير من السياسات التقليدية لإدارة الموارد البشرية مثل سياسات التقاعد.

وقـد صاحب هذا التنوع المتـزايد في قوة الـعمل سـواء من حيث النوع (ذكـر/ أنثى) أو الأصول العرقية أو الأعمـار مبادأة الشركات باتخاذ العديد من السياسات التـى تعاون موظفيها في إشباع حاجاتهم الفردية والتزاماتهم العائلية ومن بين تلك السياسات ما يأتي:

- **توفير أماكن لرعاية الأطفال..** حيث أصبح الكثير من الشـركات يحرص على توفير دور لرعاية الأطفال داخل الشركـة أو فى مواقع قريبة منها يستطيع الوالدين ترك الأطفـال فيها خلال فتـرة العمل. وفى الغرب الأمـريكي على سبيل المثال نجـد أن الشركات تولي اهتـمامًا خاصًا لتلك الخدمة لدرجة أنها تقدمها على مدار 24 ساعة يوميا.

- **توفير أمـاكن لرعاية الأقرباء المسنين..** فلا يقف اهتمام الشركات على إنشاء دور لرعاية اطفـال العاملين فقط بل يمـتد ليشمل إنـشاء دور لرعاية الأقـرباء المسنين مثل الآباء والأجداد. كمـا أن بعض الشركات تقدم النصائح لمـوظفيها بخصـوص معاملة ذويهم من كبار السن.

- **برامج رعاية متنوعة..** وتستهدف هذه البرامج التخـفيف من هذه المشاكل الخاصة التى يواجهها العاملون فى حياتهم العائلية حتى يتـفرغوا كلية لأعمالهم مثل توفير وجبات جاهزة بأسعار زهيـدة، وتوفير خدمة غسيل الملابس، وتوفيـر وسيلة نقل من الباب للباب وغيرها.

وبالرغم من أن الممـارسات السابقـة قد تكون مكلفـة للشركـة إلا أنها تفـضل تحمل تكلفتها لما تحققه من فوائد أهمها ما يأتي:

- إن تلك السياسات تساعد الشركة فى المحافظة على أصولها من الموارد البشرية بدلاً من هروبها للشركـات المنافسة التى تقدم مزايا أفـضل، فضلاً عن توفير نفـقات الإحلال. وقد وجدت شـركة AT&T أن التكلفة المتـوسطة للسماح للموظف بالحـصول على أجازة مؤقـتة لمدة سنة بدون أجر تكلف الشـركة 32%من الأجر السنوى للمـوظف بالمقارنة مع تكلفة تبلغ 150% فى حالة إحلال شخص آخر محل هذا الشخص.

- أن معاونة الفـرد فى حل بعض قضاياه الشخصـية (غير المرتبطة بالعـمل) تساعده على التركيز في عمله وبذلك يصبح أكثر قدرة على التفكير المبدع.

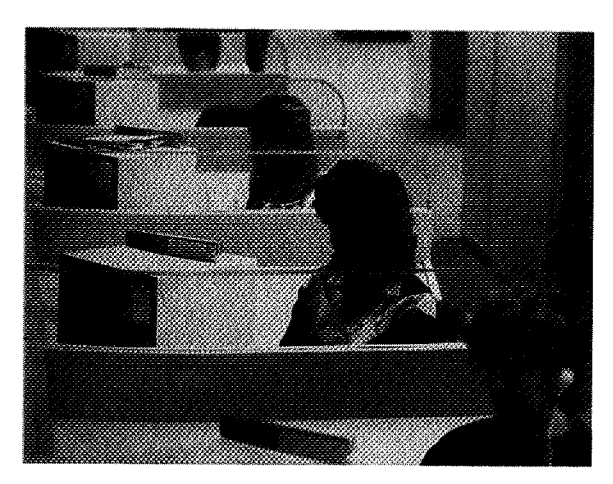
- والفائدة الثـالثة والأكثر أهمـية أن تلك السيـاسات تساعد على جـذب الكفاءات

العالية للعمل بالشـركة مما يعطيها ميزة تنافسيـة على الشركات الأخرى التى لا تطبق تلك السياسات.

نحو ترتيبات عمل جديدة مرنـة : Flexible, New Working Arrangements

في الماضى حينما كان الـعمل مسئولية الرجل فقط بينمـا تبقى المرأة فى المنزل لرعاية شئون الأسرة. كـما كان العمل من 9 صباحًا إلى 5 مساء أمرًا عـاديا ومقبولاً ولكن مع خروج المرأة للعـمل أصبح الأمـر في حاجة إلى ترتيـبات عمل جـديدة أكثـر مرونة تمكن الزوجين من التوفيق بين ظروف العمل وصالح الأسرة ومن بين تلك الترتيبات ما يأتي:

وجود برامج مرنة لساعات العمل Flextime Programs تعطى للفرد حـرية أكثر في اختـيار وقت الذهاب للعمل والأنصراف منه بحيث يوفق بين جدول الـعمل وحياته الخاصة. ومن بين البرامج المطبقة فى هذا المجال أن يعمل جميع العاملين من 9 صباحًا إلى 12 ظهرًا على أن يقسم باقى يوم العمل إلى فترات معينة (من 1-3 مساء ثم 3-6 مساء ثم من 6-9 مساء) وللعامل أن يختار من تلك الفترات ما يلائم ظروفه الخاصة. ومن بين البرامج الأخرى هي ترك ساعة البداية مفتوحة على أن تعطى العامل ساعات العمل اليومية المطلوبة منه محسوبة من بداية دخوله المنظمة وبالطبع فـإن تلك الأمور تكون مخططة ومتفق عليـها بين العامل والإدارة. وبوجه عـام فإن الدراسـات تؤكد أن تطبـيق مثل تلك البـرامج قد سـاعد على تحسين مستوى الأداء وزيادة الرضا عن العمل كما أدت إلى تخفيض معدلات الغياب وترك العمـل. ولقد اتضح لشـركة Duke Power وPacific Bell أن تطبيق تلـك البرامج المرنة ساعدت العاملين على التوفيق بين ظروف العمل وحياتهم الأسرية الخاصة.



شكل (1-13) يتمتع العاملون بشركة بل ببرامج ساعات العمل المرنة.

هؤلاء العمال من بين عدد متنام من العاملين بالشركة الذين يتمتعون ببرامج العمل المرنة التى تسمح لهم باختيار جزء من ساعات العمل مما ساعدهم على الوفاء باحتياجات الأسرة والعمل.

- ***ضغط ساعات العمل الأسبوعية في عدد محدود من الأيام.*** ***Compress Workweeks*** كأن يعمل ثلاث أيام فـي الأسبوع كل يوم عـشرة ساعـات بدلاً من العمل ست سـاعات يوميًا لمدة خمسة أيام في الأسبوع. ومن الأمثلة المشهورة على ذلك بقاء رجال المطافي في الخدمة لمدة 24 ساعة متـواصلة ثم يعطى فترة راحة 48 ساعة. ولقد وجدت إدارة رويال بنك The Royal Bank في كندا الذي تقـع مـركـزه الرئيـسي في مـونتـريال؛ أن الخيارات الخـاصة بضغط العـمل قد ساعدت على جـذب كفاءات طيبـة للعمل فى البنك حيث كانت تعرض على المتقدمين أحد خيارين: (العمل أربع أيام كل يوم 9.30 ساعة، أو العمل لمدة خمسة أيام خلال ساعات العمل النمطية.

- ***المشاركة فى العمل*** ***Job Sharing*** وهي صيغة من صيغ العـمل جزءًا من الوقت. وفيها يشترك اثنان من الزملاء فى القيـام بواجبات وظيفة معينة ثم يتقاسمـان المسئوليات والأجر والمزايا وفقًـا لنسبة الوقت الذى يعـمله كل منهمـا. وأحيانًا مـا تكون عملية المشـاركة فى العمل مؤقتة. وفى شركة زيروكس Xerox استخدم الكثير من الموظفين نظام المشاركة فى العمل وخـاصة النساء المتزوجـات حديثًا حتى يعطوا وقـتًا أكبر لأسـرهن الجديدة . وفى شركة بيلا Pella الصناعية التي يوجد مركزها الرئيسى في أيوا Iowa ساعد نظام المشاركة فى العمل على تخفيض معدل الغياب بين عمال الإنتاج والموظفين الكتابيين.

- ***التخفيض الاختياري لساعات العمل اليومية*** ***Voluntary Reduced work Time*** بنسبة معينة (تتراوح عادة بين 10-20%) مع قبول تخفيض الأجـر بنفس النسبة ولقد أصبح هذا النوع من البرامج شـائعًا فى كثير من المنظمـات الحكومية وعلى سبـيل المثال نجد أن ولاية نيويورك تأخـذ بهذا النظام ولقد سـاعد تطبيـقه على استـفادة كل من الولاية والموظفين. فبـالنسبة للولاية ساعـد تطبيق البرنامج على تخـفيض نفقات الـعمالة وبالنسبـة للعاملين استمتعوا وأسرهم بالوقت الذى لا يعملون فيه.

- ***استخدام التكنولوجيا الحديثة في الاتصالات لأداء العمل عن بُعد (من المنزل مثلاً) ويطلق على هذا النظام اسم*** ***Telecommuting*** ويطلق عليـه أيضًا المرونة المكانيـة في أداء العمل Flex-place. وقد استـخدم هذا النظام فى كثير من الشـركات مثل pacific Bell وJ.C.penney ولقد سـاعد تطبيـقه على تجنب العاملين فى تلك الشـركات للمشـاحنات التي تحدث بين العاملين بـسبب الاتصالات المبـاشرة في العـمل كما تمكـنت الشركات نفـسهـا من الوفاء بتعهداتها بالنسبة لبعض القوانين الحكومية مثل قانون البيئة (فمثلاً قانون سنة 1990 الخاص بعدم تلويث الهواء الجوى يستلزم تخفيض عدد الانتقالات التي يقوم بها الموظفين). وتشير النتائج الإحصائية إلى ما يأتي:

- يقدر عدد الذين يستخدمون هذا النظـام في الوقـت الحاضـــر بحوالـي 25 مليون فرد.

- من بين العاملين فى أكبر 500 شركة مسجلة بقائمة مجلة فورتشن Fortune حوالى 78% يؤدون جزءًا هاما من أعمالهم من مواقع خارج العمل.
- إن هذا النظام سائد التطبيق في الشركات الصغيرة فحوالي 77%من الذين يستخدمون النظام يعملون في شركات يبلغ عدد العاملين فيها أقل من 100 فرد.

وأستفادة من مزايا التكنولوچيا الحديثة في الاتصالات نجد أن شركة IBM من أوائل الشركات التى استخدمت نظام الاتصالات عن بعد في العمل. ولا غرابة في أن فرع الشركة في منطقة شيكاجو الذي يعمل به أكثر من 4000 موظف بينهم عدد غير قليل مثل رجال بيع وفنيين لا يلتقون بشكل مباشر إلا مرة أو مرتين أسبوعيا ويمارسون عملهم من خلال التليفون المحمول والحاسب الشخصي والفاكس والبريد الإلكتروني e-mail وغيرها من وسائل الاتصال عن بُعد .



شكل (1-14) العمل عن بعد في الواقع: هل يعمل هذا الرجل؟

يستخدم العاملون في فرع شركة IBM في منطقة الوسط الغربي حاسباتهم المحمولة يدويا لأداء العمل من أى مكان، وقد يسرت التقنية على الشركات هذا الاتجاه وخفضت تكاليفه

وفي خلال سنوات قليلة ستكون الشركة في غنى عن أكثر من نصف الأماكن المخصصة للموظفين كما أنها لن تكون بحاجة إلى تداول أكثر من 83% من التقارير التقليدية. وبالرغم من أن العديد من الشركات التى طبقت النظام وجدت له مزايا عديدة مثل التوفير فى النفقات المكتبية، وتحسين الإنتاجية، وزيادة الرضا بين العاملين إلا أن من الواجب عدم إغفاله أن تطبيق هذا النظام لا يصلح لأي فرد كما أن نجاحه يحتاج إلى العديد من الترتيبات الخاصة التى من بينها:

- فى بعض الحالات يحتاج العمل إلى تنمية روح الفريق وهذا لا يتحقق إلا من خلال الاتصال المباشر بين الأفراد. وهذا معناه: أن الاتصال عن بُعد لا يصلح في كل الأعمال ويمكن أن يعطي ثمارا طيبة فقط في الأنشطة التي يغلب عليها الطابع الآلي، وتلك التي تحتاج إلى تداول معلومات مثل مندوبي البيع ومبرمجي الكمبيوتر، ووكلاء التأمين وبعض الوظائف الكتابية.

- إن كل شخص لا يصلح بالضرورة لتطبيق هذا النظام فهو يحتاج إلى أفراد يتمتعون بالنضج العاطفى والاعتماد على النفس، والعمل دون حـاجة إلى إشراف مباشر من جانب الرؤساء.

- إن الأشخـاص الذين سيطبقون هذا النظـام فى حاجة إلى تدريب كاف على كـافة النواحى التكنولوچـية المرتبطة به حـتى يمكنهم أداء العـمل عن بُعـد كـما يؤدى تمامًـا فى الظروف العادية (فمثلاً يجب تدريبهم على كيفية تجنب المشاكل الصحية الناتجة عن الجلوس لفتـرات طويلة أمام الأجـهزة، وعلى كـيفيـة إدارة الوقت بفعـالية، وعلى ممارسـة العمل المستقل، وعلى كيفية تجنب التداخلات من جانب الأسرة أثناء القيام بالعمل).

- إن تطبـيق هذا النظام يثيـر بعض المشـاكل الخاصـة بالأجور العـادلة لمن يطبقـون النظام. ففي كثير من الحالات يصعب وضع معـايير خاصة بكمية وجودة العمل. وبوجه عام يجب أن تحـرص الشركة التي تطبق الـنظام على وضع حلول مفهـومة ومقـبولة لتلك المشاكل قبل بدء تطبيق النظام.

ومن الواضح أن لنظام العمل عن بُعد مشاكله ، كـما أن له مزاياه بالنسبة للمنظمات المعاصرة أخـذًا في الاعتبار أن التـقنية الحديثة قد سـهلت ذلك وجعلته أقل تكلفـة بالنسبة للعاملين، كمـا أن ازدحام الطرق قد دعم ذلك الاتجاه، ولذلك فـقد يكون من الحكمة أن تراجع الشركات النقاط السابقة قبل تطبيق ذلك النظام.

دور التكنولوچيا في خلق صيغ تنظيمية جديدة :

New Organizational Forms Created by Technology:

منذ الثـورة الصناعيـة يعمل الأفـراد فى وظائف تنتظم في تدرج هرمي يطلق علـيه: **التنظيم**. ولقد ظلت تلك الصـيغة التقلـيدية موجودة ومطبـقة خلال القرن العـشرين ولكن السنوات الأخيرة شهـدت تغيرات ملحوظة سواء فى الوظائف أو التنظيمـات نفسها تحت تأثير العـديد من المتغيرات أهمـها التقدم في تكنولوچيـا الحاسبات. ولقـد كان لهذا التقدم تأثيرات عديدة على السلوك التنظيمي يمكن إيجازها فيما يلي:

(1) ***تنظيمات أبسط وأقل حجمًا*** ***Leaner organizations*** . . بالرغم من أن إدخال الآلية في العـمل قد أدى إلى إحـلال الآلة محل الفـرد في كثـير من الحـالات إلا أن التطورات التكنولوچية في الحاسـبات كان لها تأثيرات أكثر شـدة. فقد ساعدت على البرمجـة المسبقة لكثيـر من العمليات بحـيث يمكن أن تؤدى العديد من العمليـات الخاصة بإنتاج الخـدمة أو السلعة بمجرد الضغط علـى زر واحد مما ساعد على اختفاء الكثـير من الوظائف وأصبحت التنظيمات (على الأقل الناجـحة منها) أصغر بكثيـر مما سبق. فعلى سبيل المثـال فإن شركة

فورد توظف 400 فرد في قسم الحسابات ولكن شركة مازدا لديها خمسة موظفين فقط للقيام بنفس العمل بسبب استخدامها المتفوق لتكنولوچيا الحاسبات. ولم يُؤثر استخدام التقنيات العالية للحاسب على تخفيض عدد الوظائف اليدوية أو الكتابية فقط بل أدى في كثير من الحالات إلى الاستغناء عن بعض أعضاء الإدارة الوسطى باعتبار أن الحاسبات تقوم بمهمة اتخاذ القرارات التي كان يضطلع بها هذا المستوى. وعلى عكس التطور التدريجي المعروف فإن التقنية المستخدمة هذه الأيام تتطور بسرعة تتلاءم مع قدرتنا على استخدام هذا التغيير. وقد أدى هذا إلى اختفاء العديد من الوظائف سواء في مجال الإنتاج أم الخدمات خاصة بما في ذلك الوظائف العقلية التي كانت تؤديها الادارة المتوسطة. وفي الحقيقة فإنه قد ظهر أن نسبة تسريح هذا المستوى من العمالة تبلغ 20%من العمالة المسرحة في الشركات المعاصرة رغم أن نسبة هذه العمالة لا تزيد عن 10% من العمالة في هذه الشركات. وقد أدى ذلك التطور التقنى إلى تخفيض عدد العاملين اللازمين لإنتاج منتج معين إلى النصف في بعض الحالات، كما هي الحال في مصنع شركة جنرال إليكتريك بمدينة تشارلوتزفيل ولاية فرچينيا.

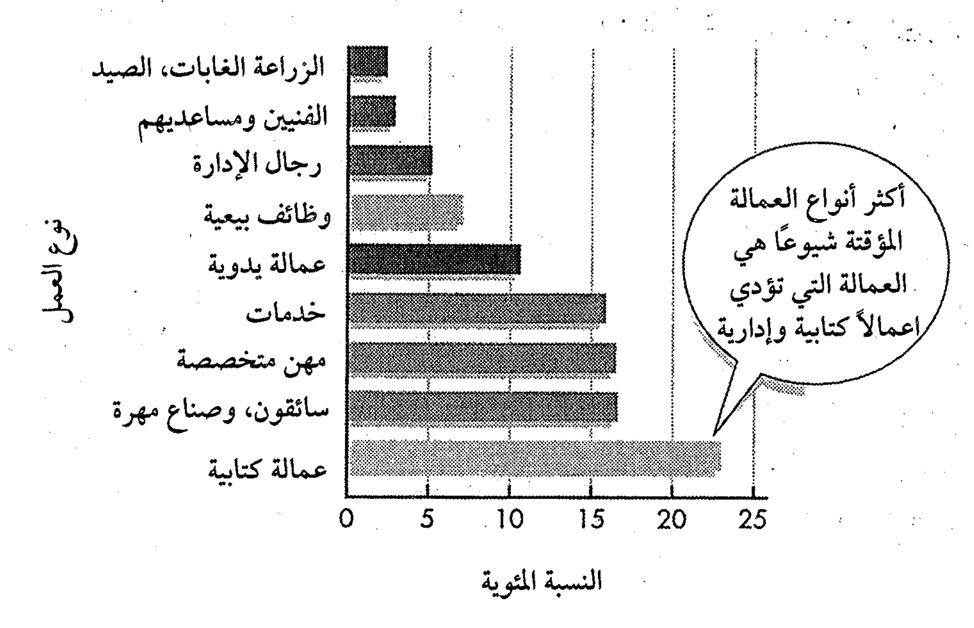
ومن بين الوسائل الأخرى لإعادة هيكلة المنظمة لجعلها أكثر بساطة وأقل حجمًا اتباع سياسة الشراء من الخارج Outsourcing حيث تلغي المنظمة بعض أجزاء النشاط غير الرئيسي (النشاط المساعد) وتوكل القيام به إلى جهة أخرى خارجية مقابل أجر بحيث تركز المنشأة كل جهدها وإمكاناتها في نشاطها الرئيسي فالشركة الصناعية مثلاً التى توكل نشاط الصيانة أو عمل كشوف الأجور لشركات أخرى متخصصة في تلك الخدمات يكون بإمكانها أن تنمو دون تضخم في الحجم وتركز مواردها الرئيسية لخدمة نشاطها الصناعى الأساسى حتى تتفوق فيه.

وقد اعتمد على ذلك المبدأ كل من شركة سرفيس ماستر Service Master التى تتخصص في خدمات النظافة وشركة ADP المتخصصة في خدمات الأجور، فهما تقدمان تلك الخدمات لعملائها مما يسمح لهؤلاء العملاء بالتفوق فى أداء وظائفهم الأساسية.

وقد يتخوف البعض من أن ترك مهمة القيام ببعض الأنشطة لمصادر خارجية قد يجعل الشركة تعتمد على الغير مما يعرضها للخطر. لذلك يوصي بعض الخبراء بأن الأمور التي تترك للغير ينبغي ألا تكون لها علاقة بقدرتها التنافسية (كنشاط الحراسة مثلاً) أو أنها يمكن أن تؤدى بطريقة أفضل من خلال الغير. وتدل شواهد الواقع على أن حوالي 30% من الشركات الكبرى في الولايات المتحدة تعتمد على مصادر خارجية في تصنيع بعض احتياجاتها من الأجزاء التي تدخل في صناعتها الرئيسية. كذلك أصبح من الشائع بالنسبة

للشركات التى تبيع الحاسبات الشخصـية أن تعتمد على الغير فى تصنيع الكثير من مكونات الحاسب مثل (Hard Drives, CD- Roms, and Chips) .

(2) إحلال العمـالة المؤقتة التي تعمل بعـقد لفترة أو مهـمة محددة مـحل العمالة الدائمة بدلاً من الإلغـاء الكلى لبعض الأنشطة ومـا يرتبط بها من وظائف حـيث تميل بعض المنشآت إلى تشغيل الأفـراد بعقود لفترة محددة عند الحـاجة. ويشير الشكل رقم (1-15) إلى أن الجزء الأكبر في هذا النوع من العقود يشمل الوظائف الإدارية والكتابية. ويلاحظ أن هذا الأسلوب يعطي مرونة كبيرة للشركة سواء في أوقات النمو أو التخفيض وتحصل المنظمات عن طريقه على احتياجاتها من الخبراء المتخصصين عند الحاجة.



شكل (1-15) الأعمـال التي تشـغلها العـمالة المؤقـتة أكـبر جـزء من العمـالة المؤقتـة وهم الذين يؤدون الأعمال الكتابية

أكثر أنواع العمالة المؤقتة شيوعًا هي العمالة التى تؤدي أعمالاً كتابية وإدارية

ولقد أدى الاتجاه نحو إعادة الهيكلة بكثير من الشركات إلى تقليص عدد العاملين فيها إلى الحد الذي تلجأ فيـه مراراً إلى شركات التوظيف المؤقت المنتشـرة في الولايات المتحدة والتي تبلغ حوالي 7000 شركـة للحصول على احـتياجـاتها من قوة العـمل. ويتنبأ بعض المحللين إلى أنه خلال سنوات قليلة سيعمل حوالى نصف قوة العمل بنظام العقود والعقود المؤقتة أو بنظام العمل جزءًا من الوقت.

شبكة التنظيمات المؤقتة (المؤسسة الافتراضية) : مع التزايد المستمر فى الاعتماد على مصادر خارجية لممارسة الأنشطة المساعدة والتركيز على المجال الحيوى لنشاط المؤسسة، فإنها ستتفوق في النشاط الذي تخصصت فيه فإذا تعاونت تلك المؤسسات لإنجاز مشروع يحتاج إلى تكامل قدراتها جميعًا، فإننا نكون بصدد تحالف شديد القوة يعبر عن الفكرة التى بدأت تنمو فى الوقت الراهن وتسمى بـ Virtual Corporation وهذه المنظمة الافتراضية هي منظمة عالية المرونة عبارة عن تنظيم مؤقت يضم مجموعة من الشركات تستغل قدراتها معًا لأغتنام فرصة معينة. فالعديد من الشركات فى مجال نشاط الترويح يمكن أن تتعاون معًا في مشروع لإنتاج فيلم سينمائي (صور متحركة مثلاً) وفى مجال صناعة التشييد (لبناء مركز تجاري). هذا ويجب ملاحظة أن التغير التكنولوچي أصبح فائق السرعة، وأن المهارات أصبحت متخصصة بدرجة لا تستطيع معها أى شركة أن تقوم بمفردها بعمل كل شيء، لذلك فإن الشركات توحد قواها معًا مؤقتا لتكّون المؤسسة الافتراضية ولا تعتبر هذه المؤسسات تنظيمات دائمة وإنما مؤقتة ليس لها مكاتب أو خرائط تنظيمية. وهذا النوع من المنظمات لم يوجد بعد ولكن يتوقع الخبراء أن ينمو خلال السنوات القليلة القادمة وكما يقول أحدهم: إنها ليست فكرة مقبولة ولكنها محتملة الحدوث).

ثورة الجودة : The Quality Revolution

ظل الناس لفترة طويلة يشكون من رداءة المنتجات التي يشترونها ولكن كانوا لايستطيعون أن يفعلوا شيئًا؛ لأنه ليس أمامهم بديل إلى أن دخلت السوق المنتجات الخارجية الأكثر جودة مما دفع الشركات المحلية إلى الاهتمام بعنصر الجودة ففي صناعة السيارات مثلاً دخلت شركة تويوتا ونيسان اليابانيتين سوق الولايات المتحدة بسيارات أقل تكلفة وأفضل تصميمًا وأكثر مصداقية مما تقدمه شركات فورد وجنرال موتورز وكرايسلر، مما جعل المستهلك الأمريكى أكثر إقبالاً على السيارات اليابانية فاضطرت الشركات الأمريكية المنتجة للسيارات إلى إعادة التفكير في استراتيجياتها بحيث تقدم إنتاجا أفضل جودة. ولم تعد شركات السيارات هي التي تتبنى تلك الفلسفة فقط بل امتدت لتشمل الشركات في مختلف نواحي النشاط بما يمكن أن نسميه اليوم: ثورة الجودة والتي تعني أن أفضل شركة هي التي تحرص على تقديم أفضل السلع والخدمات بأقل الأسعار.

إدارة الجودة الشاملة: من أشهر المداخل لبناء الجودة ما يعرف بمدخل إدارة الجودة الشاملة (TQM) :Total Quality Managementوهي تعبر عن الاستراتيجية التنظيمية لتحسين رضا المستهلك بتنمية الأساليب التى تساعد على الإدارة الواعية لجودة المخرجات. وهي ليست مجرد أساليب فنية خاصة وإنما هي فلسفة وطريقة في الحياة تؤكد الحرص على الجودة في كل شيء يتم عمله.

وكما يقول دبليو ادواردز دمنج W.Edwards Deming وهو من أشهر المهتمين بإدارة الجودة الشاملة فإن نجاح الجودة الشاملة يحتاج من كل شخص في التنظيم من أدنى مستوى حتى مستوى الرئيس التنفيذي للمنظمة أن يكون لديه التزام تام بإدخال أي تطوير يراه ضروريا لتحسين الجودة. وهذا يتضمن العناية بقياس الجودة من خلال إجراءات إحصائية دقيقة ثم اتخاذ الخطوات الضرورية لتحسينها. وبالطبع فإن ذلك يتطلب تحسينا مستمرا فى العمليات الصناعية حتى يمكن الوصول إلى أعلى جودة.

وحتى تقدم شركة تويوتا اليابانية السيارة لكزس Lexus Ls 400 فقد قامت بشراء السيارات المنافسة التي تنتجها مرسيدس و BMW ، وقامت بفكها وفحصها لتقدم سيارة أفضل (وهذه العملية التى تتضمن مقارنة ما تنتجه الشركة بأفضل ما ينتجه المنافسون تعرف باسم: وضع معايير للمقارنة Benchmarking ولقد أنفقت شركة تويوتا على هذه العملية حوالي 500 مليون دولار لتقدم السيارة لكزس التى تتفوق على السيارات المثيلة المنافسة وقد أشار الاعتراف بجودة السيارة لكزس إلى نجاح شركة تويوتا في إدارة الجودة الشاملة.

ومن العوامل ذات الأهمية في إدارة الجودة الشاملة شيوع الأهتمام بالجودة في كل أرجاء المنظمة وجعل ذلك أحد خصائص الثقافة التنظيمية (وسنناقش ذلك فى الفصل الثالث عشر) ففى شركة ربرميد مثلاً فإن الاهتمام بالجودة لا يكون بالتركيز على العمليات الصناعية فقط بل يجب أن يشمل أيضًا التكاليف، والخدمة، والسرعة، والتطوير، وحتى يمكن التأكد من الالتزام بمعايير الجودة فإن بعض الشركات تستخدم بعض الوسائل لرقابة الجودة فشركة ببسي كولا Pepsi Cola مثلاً تجرى مقابلات منتظمة مع العملاء للاستفسار عن ملاحظاتهم وشكواهم بخصوص المنتج لاتخاذ الخطوات العاجلة لتفادى ذلك مستقبلاً.

جائزة بولدرج Baldrige للجودة : فى عام 1987 أنشأ الكونجرس الأمريكى جائزة Malcolm Baldrige Quality Award التى تحمل اسم وزير التجارة فى عهد الرئيس الأمريكى رونالد ريجان وتمنح للشركات الأمريكية المتفوقة في إدارة الجودة الشاملة والتي تحدث تحسينات جوهرية على سلعها أو خدماتها وهي تمنح سنويا لشركتين في كل قطاع من قطاعات الصناعة، والخدمات، والصناعات الصغيرة وعلى الشركات التى تريد أن تتقدم لتلك الجائزة أن تملأ نموذجًا تفصيليا مكونًا من 75 صفحة يمس كل نواحي الجودة في المنظمة. ويتم تحديد الفائزين بالجائزة من خلال مجلس من خبراء الجودة يتكون من 250 عضوا تابعين للمؤسسة القومية للمعايير والتكنولوچيا، حيث يقوم الخبراء بفحص النماذج المكتوبة ثم زيارة الشركات التي تحصل على درجات عالية تؤهلها للجائزة وبالطبع فإن فحص النماذج يتم في ضوء عدة معايير تشمل دلائل رضا المستهلك عن منتجات الشركة، ودلائل التطوير والتحديث الذي أدخلته الشركة على عملياتها الصناعية، ومدى حرص

الشركة على شحذ همم العاملين فيـها. وبالطبع فإن الهدف الرئيسي من الجائزة هو ترويج فكرة اهتمام المجتـمع بالجودة وتشجيع الشركات التي تحـرص على ذلك. ولضمان الفائدة لجميع الشـركات فإن الفائز يطلب منه أن ينقل خـبرة نجاحه للشركـات الأخرى من خلال عـقد مـؤتمرات خـاصة لهـذا الغـرض وإصدار كـتـيبـات وشرائط فـيـديو. هذا ويجب ملاحظـــة أن شـركة IBM قد اسـتفادت بحصـولها على جائزة الجـودة عام 1990 من زاويتين : **الأولى**: الجائزة نفسها. **والثانية**: هى مراجعة نفسـها فى كثير من النواحي أثناء إعداد النموذج التفصيلي الخاص بالجائزة.

جدول رقم 2-1 الفائزون بجائزة بولدرج

منحت هذه الجائزة منذ عام 1988 للشركات الأمريكية التي يعكس أداؤها تحقيق التميز. وفيما يلي قائمة بالشركات الفـائزة بتلك الجائزة في القطاعات الثلاث: الصناعـة، والخدمات، والمشروعات الصـغيرة مع ملاحظة انه قد تم إضافة قطاعين جديدين منذ عام 1999 وهما قطاع الرعاية الصحية والتعليم.

• Motorola, Inc. • Commercial Nuclear Fuel Division of Westinghouse Electric	• Globe Metallurgical, Inc.	[none]
• Miliken & Company • Xerox Business Products and Systems	[none]	[none]
• Cadillac Motor Car Company	• Wallace Co., Inc.	• Federal Express Corporation
• Solectron Corporation	• Marlowe Industries	[none]
• AT&T Network Systems Group • Texas Instruments, Inc.	• Granite Rock Co.	• AT&T Universal Card Services • The Ritz-Carlton Hotel Co.
• Eastman Chemical Company	• Ames Rubber Company	[none]
[none]	• Wainwright Industries	• AT&T Consumer Communication Services • GTE Directories Corp.
• Armstrong World Industries' Building Products Operation • Corning Telecommunications Products Division	[none]	[none]
• ADAC Laboratories	• Trident Precision Manufacturing	• Custom Research • Dana Commercial Credit
• 3M Dental Products Division	• Solectron Corp.	• Merrill Lynch Credit Corp. • Xerox Business Services
• Boeing Airlift and Tanker Programs • Solar Turbines	• Texas Nameplate Co.	[none]

المسئولية الاجتماعية للمنظمة (المنظمة الأخلاقية):

Corporate social Responsibility (The Ethical organization)

إن المراجع لتاريخ الأعمال في الولايات المتحدة يجـد الكثير من الأمثلة على الممارسات غيـر الأخلاقيـة من جانب رجال الأعـمال فـمثلاً نجـد أن ج. د. روكفلر J.D.Rockefeller مؤسس شركـة ستاندرد أويل Standard Oil كان يرشي الكثيـر من السياسين في الولايات المتحدة ليحتكر صناعـة البترول. وبالطبع فإن الممارسات غير الأخلاقيـة ليست مقصورة على الماضي فقط بل إنها مـوجودة فى هذه الأيام أيضًا ومن الأمثلة على ذلك قضـية الرشوة التى طالت سمعة اللجنة الأولمبية الدولية، وفضـيحة قطع الغيار في شركة سيرز Sears الشهيرة. ومع ذلك فإن الموقف اخـتلف الآن كثيرًا. وكمـا يقول أحد الخبـراء فى الإدارة: (إن المعايير الأخلاقية تغيرت بشكل ملحوظ في القرن الأخير فلا يستطيع أحد أن يدعي القول بأن المعايير الأخلاقية قد سقطت في العقدين الأخيرين من القرن العشرين، بل العكس هو الصحيح فقد ارتفعت تلك المـعايير وأصبح رجال الأعمـال أنفسهم وليس الجـماهيـر فقط يتوقـعون من منظمات الأعمال ممارسات أخلاقية أفضل).

ولكن ما الأسبـاب التي تدفع منظمات الأعمـال إلى ممارسات غير أخلاقـية؟ بالطبع لايتوقع المرء أن يكون هناك سبب وحيد لذلك. فهناك العـديد من الأسباب يمكن إجمالها فى الجدول (1-3).

(جدول 1-3) أسباب الممارسات غير الأخلاقية لمنظمات الأعمال

السبب	التعليـــق
* أعطاء المجتمع قيمة عالية للنجاح الاقتصادي. * أبعض المنظمات تركز على الربح كهدف وحيد. * المنافسة الشديدة بين الناس والشركات.	- يحاول تحقيق المكسب المالي بأي ثمن انتشـار ذلك في ثقافـة المنظمة يدفع النـاس لعمل أي شيء من أجل الربح. - في مـواجـهة المنافـسة فـإن الناس لا ترى أي شيء إلا محاولة النجاح ولو على حساب الأخلاق.
* اهتمام الإدارة بحرفية القانون وليس بروحه.	- يدفع ذلك الناس إلى الالتزام بالحد الأدنى الذي يعـفيهم من عقاب مخالفة القانون.
* سياسات المنظمة الخاصة بالسلوك الأخلاقي غامضة.	- إن هذا الغمـوض يجعل التفـرقة بين ما هو أخلاقي وغـير أخلاقي صعبا أحيانا.
* ضعف الرقابة على السلوك الأخلاقي.	- ضعف الرقابة على السلوك الأخـلاقي يسهل على الكثير عدم الالتزام به.
* عدم قدرة الكثـير من قيادات الأعمال على أسـتيعاب أحتياجات الجمهور بالنسبة للسلوك الأخلاقي.	- لاشك أن إهمال قيادات المنظمـة لنبض الجماهير في هذه الناحية يشجع على الممارسات غير الأخلاقية.
* الاعتياد على السلوك غـير الأخلاقي "يحب أن يكون المشتـري حذرا من عـادة سائدة" لأن البـائع يمكن أن يغشه.	- يعتقد بعض الناس أنه من المقبـول أن يتصرف بشكل غير أخـلاقي، لأن الآخـرين يتـوقـعـون منه ذلك (كـمـا في العلاقة بين البائع والمشتري).

ولكن لماذا يجب أن تهتم منظمات الأعمال بالسلوك الأخلاقي؟ والإجابة على ذلك أن منظمات الأعمال يجب أن تروِّج للسلوك الأخلاقى بين العـاملين فيها لسبب بسيط ،وهو أن ذلك هو الشيء الصـحيح. وبغض النظر عن الأسـباب التى قد تدفع الـبعض (والتى ورد توضيحها فى الجدول 1-3) للممارسات غير الأخلاقـية فالإدارة في منظمات الأعمال يجب أن تعطى الموضوع عنايتها الكافية إن لم يكن لأسـباب إنسانية ومعنوية فللفوائد التي يمكن أن تجنيـها المنظمـة من وراء الاهتـمام بذلك في الأجل الطويـل. والدليل على ذلك ما تؤكـده إحدى الدراسات الحديثة من وجود رابطة قوية بـين الأداء المالى للشركة والتزامها الأخلاقي. وفي هذه الدراسة تم تحليل النتائج الماليـة لأكبر 500 شركة في الولايات المتـحدة (كما هي واردة في مجلة Business Week عن عام 1996 مقـارنة بعام1997) وتم فحص تعـقيب الشركـات على مدى حرصـها على السلوك الأخـلاقي في أعمالهـا وتصرفاتهـا فاتضح أن الشركـات التي ترعى الجوانب الأخلاقيـة في سلوكها أفضل أداء من الناحـية المالية مـقاسة بمعايير مثل الربحية ونمو المبيعات من تلك التى لا تهـتم بهذه الناحية. ولعل التفسير الوحيد لذلك هو أن الجمهور يدعمِّ الشركـات التي تحرص على مسئوليتها الاجتمـاعية مما يساعدها على النجاح والتفوق.

قضية أخلاقية:

ادعى البعض أن الشركات تتبع سلوكًا غير أخـلاقي عندما تحاول الحصول على مكاسب مالية عن طريق السلوك الأخلاقي: هل تؤيد هذا الرأي وبلغة أخرى: هل تعـتقد أنه من غير الأخلاقي أن تركز ترويج نشاط الشركة على السلوك الأخلاقى فقط؟

ولكن ما الذى يجب أن تفـعله المنظمة للتـرويج للسلوك الأخلاقي فيـها؟ بالرغم من وعورة الطريق إلا أن المنظمة تسـتطيع من خلال بعض السياسات تخطي العـقبات في هذا المجال .ومن أمثلة تلك السياسات ما يأتي:

اختبار مدى أخلاقية القرارات المتخذة باستخدام المعايير الآتية :

- هل هو صحيح أم خطأ من الناحية الاجتماعية والأخلاقية؟
- هل هو عادل؟ والعدالة تتطلب المعاملة بالمثل، فمـثلاً الموظفان اللذان يقومان بنفس العمل، وبنفس مستوى الكفاءة يجب أن يحصلا على نفس الأجر.
- مدى الأنانية فيه. فالسلوك المقبول أخلاقيًا هو الذى يفيد الأغلبية ويضر بالأغلبية . فإذا كنت تسعى لمصلحتك فقط ولو على حساب الآخرين فالسلوك غير أخلاقى.
- هل أنت حاقد من تفوق الآخرين؟ إذا كان الأمر كذلك فالسلوك غير أخلاقي.

عمل دليل الـسلوك الأخلاقي A code of ethics وهذا الدليل عـبارة عن وثيـقة ترشـد

العاملين فى المنظمة للضوابط السلوكية التي يجب الالتزام بها ولبعض خصائص السلوك المنهي عنها (مثل: تجنب صراع المصالح، ومراعـاة الأمانة، وعدم قبول رشاوى أو هدايا . . . إلخ) كما قد توضح تلـك الوثيقة أيضًا العقوبات التي يمكن أن يتـعرض لها الفرد في حالة المخالـفة. ومن النواحي التي يجب أن تؤخذ في الاعتـبار أن هذا الدليل يمكن أن يكون فعالاً إذا ارتبط تقديمه ببرامج تدريبية على فترات متفرقة لتعزيز القيم الأخلاقية للمنظمة وإلا سيصبح الدليل مجرد حبر على ورق.

الاهتمام بالتقييم الأخلاقي (أو المراجعة الأخلاقية Ethics audit) لسلوك المنظمة من فترة لأخرى. فكمـا تحرص المنظمـة على تقيـيم أدائها المالي بين وقت وآخر لـلوقوف على النواحي غير العادية فيهـا لعلاجها، فإن الأمر يتطلب أيضًا مراجعة أخـلاقية لتصرفات المنظمة لكشف الممارسات غير المرغوب فيها ومناقشتها ووضع الحلول لعلاجها.

تحدى نوازع الشر في نفســك. فتلك النوازع تقنع الإنسان أحيانًا بصحـة الأمور الخاطئة ومن ذلك على سبيل المثال:

- يحاول الإنسان أن يقنع نفسه بأن السلوك أخلاقي؛ طالما أنه مقبول قانونًا في حين أن القانون فى الغالب لا يمثل إلا الحد الأدنى من السلوك المقبول أخلاقيًا.
- يحاول أن يقنع الإنســان نفسه بأن التـصرف صحيح؛ طالما أنـه سيعود عليـه بفائدة شخـصية. وعلى ذلك فـالبعض يبرر قبـول الرشوة باعتـبارها تعويضًـا عن ضعف الأجر.
- يحاول الإنسان أن يقنع نفسه بأن تصرفه صحيح؛ طالما أنه لم يقبض عليه متناسيًا أن الخطأ هو خطأ حتى ولو لم تأت الفرصة بعد للقبض عليه.
- يحـاول البعض أن يقنع نفـسه بأن السلوك صـحيح طالما أنـه سيعـود على الشـركة بالنفع. متناسـيًا أن الشركـة لن تقبل هذا السلوك غيـر الأخلاقي لأنه يضر بمصلحتـها ومنفعتها في الأجل الطويل.

السلوك التنظيمي حول العالم : OB Around the World

اجتماع المائدة المستديرة بمدينـة Caux بسويسرا لوضع دستور للأخلاق يحكم أنشطة الشركات الدوليـة

في العديد من المنـاسبات اجتـمع قادة الشـركات العالميـة الكبرى خلال الفـترة من 1992 - 1994 في مدينة كاوسور مونترو Caux-Sur-Montreaux لمناقشة مشروع طموح ألا وهو وضع دسـتـور أخلاقي إداري عـلى ضوئه يقـاس سلوك الشركـات. ويشتق منه الدسـتور الخـاص بكل شركة.

ولم تستطع الشركات الوصول إلى ذلك بسبب عدم الاتفاق على القيم الأخلاقية الأساسية التي تلائم كل الثقافات. ومع ذلك فقد اتفق الخبراء على أن النتيجة التى انتهت إليها تلك الاجتماعات حتى يوليو سنة 1994 كانت جيدة. ومن الواضح أن تلك النتيجة كانت عبارة عن مزيج من الأفكار الموجودة في اليابان مثل العمل معًا من أجل السعادة العامة، ومن الدول الغربية مثل احترام الإنسان. وأهم ما تم في تلك الاجتماعات:

1- الشركات مسئولة عن تنمية حياة العاملين والعملاء وحملة الأسهم.

2- على الشركات المساهمة في تقدم الدول الأجنبية التي تعمل فيها.

3- من المتوقع أن يتصف قادة الشركات بالاخلاص والأدب في كل ما يقومون به من أعمال.

4- على الشركات التي تعمل في السوق الدولي اتباع قواعد القوانين المحلية والدولية.

5- ينبغي احترام كل الاتفاقات الخاصة بالتجارة الدولية.

6- على الشركات حماية البيئة الطبيعية وتنميتها إذا أمكن ذلك.

7- ينبغي عدم القيام بالأنشطة المحظورة مثل الرشوة، وتهريب المخدرات. . . إلخ.

وتحظى هذه المبادئ بالقبول كما أنها قد حظيت بالاتفاق العام في مؤتمرات الأمم المتحدة. وهذا شيء جميل ولكن السؤال الحقيقي هو: كيف ستطبق الشركات الدولية تلك المبادئ؟ فوضع المبدأ شيء ولكن تطبيقه شيء آخر.

وحتى تتبع المبادئ على نطاق دولى فلابد أن يوافق الجميع على أنها ذات قيمة هامة وسيخبرنا الوقت ما إذا كان للمبادئ السابقة تأثير على الشركات أم لا. أما الآن فإننا نستطيع القول بأن تطبيق تلك المبادئ ينطوى على تحديات أكبر كثيراً من وضعها.

ملخص الفصل الأول

(1) ما المقصود بمفهومي التنظيم والسلوك التنظيمي ؟

التنظيم هو عبارة عن هيكل لنظام اجتماعي يتكون من جماعات وأفراد يعملون معًا لتحقيق أهداف متفق عليها. أما السلوك التنظيمي فهو ذلك الحقل من حقول الدراسة الذي يبحث عن المعارف والمعلومات المتعلقة بالسلوك داخل التنظيمات من خلال الدراسة العلمية للأفراد والجماعات والعمليات التنظيمية

(2) صف المنهج العلمي المستخدم في دراسة السلوك التنظيمي ومستويات التحليل.

يحاول السلوك التنظيمي تنمية المعارف والمعلومات المتعلقة بهذا المجال باستخدام الطريقة العلمية المبنية على المنهج التجريبى القائم على الملاحظة والقياس للظاهرة محل الاهتمام ويمكن أن يتم التحليل على ثلاثة مستويات: مستوى الفرد، ومستوى الجماعة، ومستوى العمليات التنظيمية ككل.

(3) وضح التطور التـاريخـي والمدارس الفكرية التي سـاهـمت في تنميـة حـقل السلوك التنظيمي حتى وقتنا الحاضر .

من أقدم المداخل ما يطلق عليـه مدخل حركة الإدارة العلمـية والذي كان يعـامل الناس معـاملة تشبه معاملة الآلات حيث كـان يركز على الكيفية التى يمكن بهـا الحصـول على أفضل مـا عندهم. ولقد كان يركز بشكل أساسي على دراسات الحركة والزمن التى كـانت تستـهدف تحـديد أكفأ طـريقة للعـمل على أساس علمـى. ونظراً للنواقص التي شابت مـدخل حركة الإدارة العلمـية فقـد جاءت حركة العـلاقات الإنسانية التي أكـدت على أهمية العوامل غير الاقـتصادية والاجتماعيـة في انتاجية العامل. وعلى عكـس حركة الإدارة العلمـية التي كانت تهتم بالكفاءة على المسـتوى الفردي ظهرت بعض المداخل التي تهـتم بالكفاءة الكليـة للتنظيم مثل نظرية البيـروقراطية. ويتمـيز المدخل الحديث فى السلوك التنظيمي بأنه يعتمد على نتائج الدراسة العلمية في العديد من فروع العلوم الاجتماعية كما يقتنع بفكرة أن السلوك التنظيـمى يتأثر بالعديد من القـوى والعـوامل فى نفس الوقت وبذلك فـهـو يرفض فكرة أن هناك مـدخل وحيـد فعـال لإدارة السلوك التنظيمي.

(4) مـا الخـصـائص الجـوهريـة لمجـال السلوك التنظيمي ؟

يفترض السلوك التنظيمي بأن المنظمة يمكن أن تكون أكثر كـفاءة ولا يتعارض ذلك مع حـرصها على سعـادة العاملين فـيها. وهذا يعـني أيضًا أنه ليس هناك مدخل وحيـد مفضل في دراسة سلوك المنظمات كما أن التنظيم نظام حيوي دائم التغير.

(5) كـيف أثرت العـولمة عـلى مـجـال السلوك التنظيمي ؟

لقد أثـرت العولمة على السلوك التنظيـمي من عدة خواص: فـعلى سبيل المثال نجـد أن منظمات الأعمال لم يعد نشاطها محصوراً فى الإطار المحلي بل امـتـد لمختلف أرجـاء العـالم وهكذا أصـبح يتطلب من الناس العيش والعمل في أقطار مختلفة مما أوجد الكـثير من مـشاكل التكيف النـاتجة عن التباين الثقافي.

(6) اشـرح كـيف صارت قـوة العـمل مـتنوعـة وكـيـف أدى ذلك إلى ضـــرورة وجــود ترتيبات عمل أكثر مرونة .

يرجع التنوع في قوة العمل إلى حـد كبير إلى تغيـر أنماط الهجـرة حيث أصبـحت الظروف تملي ضرورة وجود أجانب في مواقع العمل. كما يمكن إرجاعها أيضًـا إلى التغيرات في القيم الاجتـماعية والظروف الاقتصادية التـي أدت إلى زيادة مساهمة المرأة في قـوة العمل. كـما أن التـقدم العـالمي في مـجال الطب والدواء له الفـضل في اطالة أعمـار الناس بوجه عام مما أدى إلى إطالة مـدة الخدمة في العمل والاعتـزال متأخراً عن ذي قبل. واسـتجابة للمشـاكل الأسرية التي تنتج عـن خروج الزوجين للعمل قدمت منظمات الأعمال العديد من البرامج مثل: برامج الوقت المرن للعمل، ضغط أيام العمل الأسبوعية، نظام المشـاركة في العمل، العمل جزءًا من الوقت، ثم برامج العـمل عن بُعد بـاستـخدام وسائل الاتصال الحديثة.

(7) كـيف أدى التطور التكـنولوجى إلى تنميـة صيغ وأنماط تنظيمية جديدة ؟

مع التـخـصص الشـديد في الـتكنولوجيـا، وجـدت المنظمـات أنه من الأجـدى لهـا عـمليـا استئجار منظمات أخرى للقيام ببعض أنشطتها غير الرئيسية التى كانت تؤديها بنفـسها، كما يتوقع في السنوات القادمـة مع تزايد الاعتمـاد على المصادر الخارجـية لممارسـة الأنشطة المساعدة وأن تتـعاون المؤسسـات المتخصـصة في نشـاط معين لتحـقيق التكامل في قدراتهـا معًا لاغـتنام فرصة مـعينة مما سيؤدي إلى ما يسمى بالتنظيم الافتراضي.

(8) كيف أثر ارتفاع توقعات المجتمع بخصوص الجودة والسلوك الأخلاقي على مجال السلوك التنظيمي ؟

لقد أصبح المستهلك اليوم يتطلب سلعًا وخدمات عالية الجودة مما دفع منظمات الأعمال إلى الاهتمام بالبحث عن أفضل السبل التى تمكنها من تلبية هذا المطلب حتى يمكنها البقاء والاستمرار أمام المنافسة. ولقد كان من أكثر المداخل شهرة كاستجابة لذلك مدخل الجودة الشاملة. كذلك فقد سئم الجمهور من الممارسات غير الأخلاقية للأفراد والمنظمات مما دفع الكثير من الشركات إلى وضع البرامج والسياسات التي تؤكد تعهداتها بالالتزام بالمسئولية الاجتماعية من ذلك: (برامج المراجعة الأخلاقية لسلوك المنظمة، وضع ميثاق للسلوك الأخلاقي).

أسئلة للمناقشة :

(1) كيف يساهم السلوك التنظيمى في تحقيق فعالية أداء المنظمات ، وتحقيق سعادة الأفراد ؟ وهل هذان الهدفان متعارضان ؟ لماذا توافق أو ترفض؟

(2) اشرح هذه العبارة : "يؤثر الناس على المنظمات ، كما تؤثر المنظمات على الناس" .

(3) ما المقصود بالمدخل الموقفى ؟ وما أسباب شهرته فيي مجال السلوك التنظيمي هذه الأيام؟

(4) اشرح كيف يمكن للسلوك التنظيمي الاستفادة من الاتجاه نحو العولمة ، وما التحديات المرتبطة بهذا الإتجاه؟

(5) كيف تأثرت وأفراد أسرتك بالترتيبات المرنة للعمل؟

(6) كيف أثر الاتجاه نحو الأهتمام باللجودة في ظروف العمل؟

(7) صف أحد مواقف العمل التى كنت فيها حائراً بين أن تتصرف بطريقة أخلاقية أو ير أخلاقية ، ماالقوى التي كانت تجذبك لكل اتجاه؟ ما الذي يمكن أن تفعله فيي النهاية ؟ ،لماذا ؟

تطبيقات الفصل الأول

حالة عملية :

شركة ل.س.ج سكاي شيفس LSG Sky Chefts عدلت وصفة تحقيق النجاح الخاصة بالمديرين الدوليين

لقد أصبحت دول العالم في حالة اعتماد متبادل بدرجة أكثر من ذي قبل كما أن دورة حياة السلع والخدمات صارت أقصر. وأصبح المديرون في الشركات الدولية في حاجة إلى مهارات جديدة لتحقيق النجاح في أعمالهم من أهم تلك المهارات القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات الحادثة في الأسواق والأحوال السياسية وأن يضع نصب عينيه كافة الأحداث المؤثرة في عمله سواء في المركز الرئيسي أو في الفروع المحلية أو الأجنبية.

والاستجابة للظروف المتغيرة أصبحت إحدى التحديات الحديثة للكثير من المديرين كما هي الحال في شركة ل.س.ج سكاى شيفس وهي من كبريات الشركات التي تقوم بتوريد الوجبات الغذائية لشركات الطيران ولديها 200 مطبخ في مختلف بقاع العالم وبلغ حجم أعمالها حوالى 3 بليون دولار. وكما يقول المدير التنفيذي للشركة ميكائيل كاي Michael Kay أن معظم المديرين بالشركة هم من المديرين الشباب الذين تعلموا كيفية الاستجابة السريعة للظروف المتغيرة للنشاط سواء الجيدة منها أو غير الجيدة.

ويعمل المدير التنفيذى للشركة وكبار المديرين فـيها على تشجيع المديرين الدوليين على التشبع السريع بثقافة المنظمة كما يبذلون أقصى ما فى وسعـهم لتنمية عملياتهم سواء كان المطبخ في أوكلاند أو شيكاغو أو في البرازيل كما أصبح لدى الشركة طريقة واضـحة وموثقة للاتصالات وفي إنجاز المهام ،وهذا يساعد الشركة إلى حد كبير خاصة في الأوقاف العصيبة.

ولقد انعكست تلك الاسـتراتيجية عـلى طريقة إعداد المديرين للمهـام الدولية فكل منهم يذهب إلى الخارج من 90 إلى 120 يوم لإنجاز مـهام مـعينة فـالمدير في فرع مـانشسـتر بإنجلتـرا مثلاً (حـيث تبلغ الاستثـمارات حوالي 18 مليون دولار ويخدم 12 شركة طيران) يجب أن يعـمل أولاً في فرع أصغر في بوسطن لمدة أربعة شهور.

ورغم أن هذه الأساليب غـير التقليـدية التى تتبـعها الشركـة بالنسبة لـتعيين المديرين تكلف الشـركة الكثير، حـيث تدفع الشركة مصروفات الإقـامة لهم ولأسرهم ومصروفـات تعليم الأبناء وغيرها، إلا أن الشركة تضـحى بذلك في سبيل إكسـاب المديرين مهارات معينة تمكن الـشركة من وضعهم حـيث يحتاج إليهم العمل.

أسئلـــــــة :

(1) ما المتغيرات التي أُجبرت عليها الشركة بسبب العولمة الاقتصادية ؟

(2) ما التحديات التى تتوقع أن تواجهها تلك الشركة بسبب تلك المتغيرات ؟

(3) إلى أي مدى استخدمت ترتيبات العمل المرنة في تلك الشركة ؟

(4) ما القضايا الأخلاقية التي يتوقع أن يواجهها موظفي تلك الشركة عند تولي مناصبهم في الدول الجديدة ؟

(5) هل أنت مقتنع بهذا الأسلوب الجديد الذي تطبقه الشركة ؟ ولماذا ؟

تدريـــب سلوكــــي :

قد تكون مواجهة المشاكل الأخلاقية عمـلاً صعبًا، ذلك أنك قد تحاصر بين فكي الأسد ويكون عليك أن تختار حلا للمشكلة وتساعدك التدريبات الآتية على اكتساب مهارة الاختيار في تلك المواقف.

اختبار للقيم الأخلاقية في العمل :

تـوجيـــه : فيما يلي عشرة مواقف عملية يمكنك الإجـابة عليها باختيار إجابة واحدة (لا، أو إلى حد ما، أوّ نعم). لاحظ أن إجابتك يجب أن تعكس ما يمكن أن تفعله وليس ما ينبغي أن يكون.

(1) بفرض أنك أحد المديرين الجدد في شـركة صناعية كبرى. وحضرت مؤتمرًا للشـركة لمدة يومين في مكان بعيد عن إدارة الشركة وبمقدورك أن تعود من المؤتمر بالطائرة على حساب الشركة في رحلة تستغرق ساعتين. ولكن عرض عليك بعض الأصدقاء الجدد في الشركة أن تعود معـهم بالسيارة في رحلة تستغرق خمس ساعات وإذا قبلت ذلك العـرض يكون بإمكانك الحصول عـلى قيمة تذكـرة العودة نقدًا. ولكن فـي نفس الوقت سيكون الزمن الإضافي على حسابك بالإضافة إلى أنك قد تتكلف بعض نفقات الوقود للسيارة مع الزملاء.

فـــهل ستـــحـــصل على قـــيـــمـــة تذكـــرة العـــودة نقـــدًا وتحـتـــفظ بهـــا لنفـــسك؟

نعـــــم | إلـى حـــــــد مـــا | لا

(2) هناك قيود أخلاقية صارمة تتعلق بتداول أدوات ومهمات العمل في المكتب الذي تعمل فيه. وقد استطعت أن تضبط أقدم وأكفأ السكرتيرات متلبسة بأخذ بعض شرائط ومهمات الآلة الكاتبة إلى المنزل مخالفة القواعد المنظمة لتداول المهمات خارج العمل. وتقضى اللوائح بضرورة فصل تلك الموظفة.

هل ستستثنى تلك الموظفة من القاعدة ؟

نعم **إلى حد ما** **لا**

(3) سألك أحد الأصدقاء في العمل أن يعمل لك نسخة من أحد برامج الكمبيوتر غالية الثمن الخاصة بالشركة. وأنت تعرف أن ذلك مخالف لقانون حقوق الملكية.

هل تسمح لصديقك بأن يعطيك نسخة من هذا البرنامج؟

نعم **إلى حد ما** **لا**

(4) بفرض أنك نائب مدير إحدى الشركات متعددة الجنسية وقد أفصح لك أحد الأصدقاء بإدارة التسويق أن مدير التسويق يروج بعض المقترحات الخبيثة التى تجعل مندوبى المبيعات يعطون معلومات مضللة عن المنتجات للعملاء المرتقبين وصديقك قلق بالنسبة لذلك ويريد نصيحتك.

هل تشجع صديقك على الانقياد لمقترحات مدير التسويق؟

نعم **إلى حد ما** **لا**

(5) بفرض أنك تملك مكتب للدعاية والإعلان بإحدى المدن الكبرى وطلب منك أحد عملائك الكبار وهو شركة لتوزيع آلة للتدريبات البدنية لإنقاص الوزن أن تؤكد في إعلاناتها أن هناك براهين علمية على أن الآلات تنقص الوزن لعديد من الكيلو جرامات بسرعة في حين أنه ليست هناك تأكيدات علمية لذلك.

فهل توافق على رأي الشركة دون وجود برهان علمي ؟

نعم **إلى حد ما** **لا**

(6) بفرض أنك مدير إدارة البحوث والتنمية بإحدى الشركات ولديك في الإدارة وظيفتان شاغرتان في مجال اختبار المنتجات. ولقد اختارت إدارة الموارد البشرية بالشركة شخصين مؤهلين للقيام بهاتين الوظيفتين إلا أنك لاحظت أن شخصيتهما انطوائية ولن تستريح للعمل معهما ولقد كان لديك بدائل لأشخاص أقل كفاءة ولكنهما أكثر حيوية.

فهل تختار الأشخاص الأقل كفاءة ؟

نعم **إلى حد ما** **لا**

(7) بفرض أنك مدير المنتجات بإحدى الشركات الصناعية وتعلم أن منتجات الشركة ستواجه تحديات كبيرة في القريب العاجل من جانب إحدى الشركات المنافسة القوية. وقد عرض عليك أحد الموزعين الذين تتعامل معهم بأن يزودك بنسخة سرية للاستراتيجية التسويقية للشركة المنافسة بدون مقابل .

هل ستستفيد بتلك المعلومات الحيوية لتدعيم موقف منتجاتك؟

نعم **إلى حد ما** **لا**

(8) تم تعينك مديراً للتسويق بإحدى الشركات وكان من أول واجباتك اعتماد المصروفات الخاصة بدعوة مديري المشتريات لكبريات الشركات العميلة لحضور السيمنار الذي تعقده الشركة سنويا بأحد المنتجعات السياحية ولقد كانت تشمل النفقات تذكرة سفر بالطائرة بالدرجة الأولى للضيف وزوجته، بالإضافة إلى نزهة لمدة ثلاثة أيام عقب المؤتمر و500 دولار فقط للمصروفات النثرية وبالرغم من أن ذلك لا يتعارض مع أية لوائح مكتوبة.

فهل توافق على تحمل الشركة لتلك النفقات ؟

نعـــم **إلى حـــد مـــا** **لا**

(9) بفرض أنك عضو في لجنة الرقابة والمراجعة المنبثـقة من مجلس إدارة إحدى شركات الأدوية. وقد علمت سرا أن قسم البحوث بالشركة قد أنتج أحد المستـحضرات الخاصة بالإجهاض آمن وفعال 100% وهناك أشاعة بأن مدير عـام الشركة لن يسمح بطرح هذا المنتـج في السوق لاعتبـارات عقائدية، وهذا معناه ضـياع الملايين من الأرباح والعوائد على الشركة.

هل توافق على رأى المدير العام دون تحدى ؟

نعـــم **إلى حـــد مـــا** **لا**

(10) صادف أن سمعت حـوار بعض المهندسين في إدارة الانتاج بالشركة يتحدثون عن مـخاوف المديرين بخصوص أحد المنتجات الجديدة خاصة وأن هذا المنتج يتضمن بعض العيوب في التصميم التي يمكن أن تضر المستهلك عند استخدام السلعة.

طالما أنك غيـر مسئـول بشكـــل مباشـــر عـــن المنتـــج فهل يمكن أن تتجاهل كلية مثل تلك التعليقات

نـعـــم **إلـى حـــد مـــا** **لا**

المجموع الكلي :

تفسيـــر النتائـــج :

(1) اجمع عدد التكرارات لكل إجابة من الإجابات السابقة.

(2) خذ أعلى رقـم واضربه في 100 ثم اقسم الناتج على 5 ويلاحظ أن الحد ـصى لمقيـاس القيم 200 والمتوسط 100

(3) إذا كـان الناتج أكبـر من 160 فـإن ذلك يدل على قوة وثـبات النمط الأخـلاقي في سلوكك إذا كـانت درجاتك العليا في خانة **"لا"** فإن زملاءك سيعتقدون أنك مـثالي، أما إذا كانت درجاتك العليا في خانة **"نعم"** فإن رغـبتك في عمل استـثناءات كثيرة من القـواعد العامـة ربما تكسبك شهرة بأنك لا تتـمسك بالمبادئ. أمـا إذا كانت درجاتك العليـا في خانة **"إلى حد ما"** فإن زملاءك ربما ينظرون إليك على أنك غامض أو متردد في اتخاذ القرار.

(4) إذا كان الناتج ما بين 100 ، 140 فإن ذلك يدل على أنك شخص حسن الانتباه ومستفيد بوقتك استفادة حسنة. فهذا الموقف يدل على غموض أخلاقي تتطلبه ظروف الأعمال في الوقت الراهن.

(5) إذا كان الناتج حول 110 فهذا يعني تبني مفهوم أن المبادئ التي سادت في الماضي لا يمكن التقيد بها بدقة في المواقف الراهنة والأشخاص الذين لديهم قدرة عالية على التكيف يكون معدلهم حول الوسط.

(6) المعدل الأقل من 100 يدل على أنك حساس أكثر من اللازم للأمور الأخلاقية أو غير حساس بالمرة.

أسئلـــة للمناقشـــة :

(1) ما المؤشرات الـتي تدل عليها النتائج الخـاصة بك بعد استـخدام المقياس وهل هناك شيء يغـير الشك أو الدهشة؟

(2) أين كانت تقع معظم إجاباتك بالنسبة للبدائل الثلاثة؟ وبماذا تفسر ذلك؟

(3) هل تعتقد أن هناك إجابة مثالية لكل سؤال؟

(4) إلى أى مدى تؤثر مختلف المواقف أو الثقافات على إجابة الفرد لتلك الأسئلة؟ اشرح ذلك .

تـدريب جماعـــي :

وضع الإدراك البديهي لمفاهيم السلوك التنظيمي موضع الاختبار.

حتى ولو كان لديك فهم جـيد للسلوك التنظيمي فإن بعض ما تعتـقده قد يتضارب مع نتائج البـحوث العملية وعلى ذلك فإن الاعتماد على تقديرك وحكمك الشخصي فقط على بعض الأمور قد يكون مضللاً ومن ثم تحتاج إلى مشورة الآخرين للوصول إلى حكم أفضل. وفيما يلي أمثلة لبعض الأمور التي يمكن مناقشتها جماعيا.

إرشادات :

قسمٍّ الفصل إلى مجـموعات كل منها خمسة أفـراد تقريبًا وفى داخل تلك المجموعات يمكن مناقـشة العبارات الآتية للوصول إلى إجـماع حول مدى صحـة أو خطإ كل عبارة. ويمكن أن تستغـرق المناقشة 30 دقيقـة تقريبًا لكل العبارات.

(1) من المحتمل أن يكون الإنسان الراضي عن عمل معين راض عن أي عمل آخر.

(2) نظرًا لأن فكر اثنين أفضل من فكر شخص واحد فإن الجماعة تتخذ قرارات أفضل من الفرد.

(3) القائد الجيد يمارس نفس التصرفات بغض النظر عن اختلاف المواقف.

(4) إن وضع أهداف معـينة يجعل الناس تعمل في توتر فـالناس تقدم أفضل مـا لديها حينمـا يطلب منها أن تبذل قصارى جهدها.

(5) الناس تمل بسهولة، لذلك فإنهم يرحبون بالتغيير التنظيمي.

(6) النقود هي أفضل وسائل التحفيز.

(7) تتميز التنظيمات الآن بهياكل أكثر صرامة من ذي قبل.

(8) يمل الناس بوجه عام إلى تجنب التحديات فى العمل.

(9) استخدام قنوات اتصال متعددة (مثل الاتصالات المكتوبة، واللفظية) تزيد من غموض عملية الاتصال.

(10) يؤدي الصراع في المنظمات دائمًا إلى الفُرقة والتمزق داخل التنظيم.

التقييـــــــم :

أعط نقطة للعنصر رقم (1) إذا اتفق على أن العبارة صحـيحة ونقطة لكل عبارة من العبـارات الباقية إذا اتفق على أن هذه العبارات خاطئة.

إذا احتجت إلى معلومات عن تلك الموضوعات فيمكنك الرجوع إلى الفصول الآتية بهذا الكتاب:

العبارة رقم 1	الفصل الخامـــــس	العبارة رقم 2	الفصل التاســــع
العبارة رقم 3	الفصل الثانى عشــــر	العبارة رقم 4	الفصل الرابــــع
العبارة رقم 5	الفصل السادس عشــر	العبارة رقم 6	الفصل الرابــــع
العبارة رقم 7	الفصل الرابع عشــــر	العبارة رقم 8	الفصل الرابــــع
العبارة رقم 9	الفصل الثامــــــن	العبارة رقم 10	الفصل العاشــــر

أسئلـــــة :

(1) ما تقييمك لأداء مجموعتك؟ هل واجهتم صعوبة عند تقييم بعض العبارات؟

(2) قـارن أداء مجموعتك بأداء المجموعات الأخرى. هل كانت هناك بعض العبارات التي تُثير الحيرة أكثر من غيرها؟ إذا كان أداء مجموعتك أضعف من أداء باقي المجموعات فإن ذلك لا يدعوك إلى الإحباط ؛ لأن بعضها يحتاج إلى فهم عميق للموضوعات محل المناقشة.

(3) هل مكنك هذا التمرين من فهم أفضل لبعض قضايا السلوك التنظيمي المعقدة؟

ملحق الفصل الأول

أدوات البحث في السلوك التنظيمي

سبق أن أشرنا في هذا الفصل بأن السلوك التنظيمي: علم من العلوم، ومن ثم فلابد أن يعتمد على أدوات البـحث العلمي لتحقيق أهدافه في تفسيـر سلوك المنظمات والعاملين فيها من أفراد وجماعات. وفي هذا الملحق تعطى فكرة مختصرة عن أدوات البحث العلمي التي يمكن للباحث في مجـال السلوك التنظيمي استخدامهـا وبالطبع فإن الغرض هو إعطاء فكرة سريعة عن هذه الأدوات تفيد الدارس المبتدئ لأن التعمق فيها له مجال آخر.

مدى إمكانية الاعتماد على البديهة في تفسير السلوك التنظيمي :

بغض النظر عن مكانتك أو موقعك الوظيفي في المنظمة فإن الاحتكاك في العمل يتيح لك الفرصة لسـماع خبرات الآخريـن وتجاربهم، وملاحظة تصرفاتهم في الـعمل مما يجعل لديك فكرة عامة عن علاقـات السبب والنتيجة للكثير من جـوانب السلوك التنظيمي. وقد يساعدك ذلك في الاعتماد على الإدراك البديهي Common sense في تفسير بعض الأمور. ولكن هل الاحتكام إلى البـديهة في التفسـير صحيح في كل الحـالات؟ للأسف فإن بعض الأمور قد تتـعارض مع المنطق العام فمثـلاً هل الموظف الأكثر سعـادة في العمل بالضرورة أكثر إنتـاجية؟ من المنطقي أن تكون الإجابة بنعم ولكن الواقع غيـر ذلك فالموظف قد يكون راض عن عمله ولكن ليس بالضرورة أكثر إنتاجية؟ وهذا يعني أننا لا نستطيع أن نعول كلية على التفـسير المنطقي في قضـايا السلوك التنظيمي وإنما يجب أن نلجأ إلى أسـاليب البحث العلمي في التفـسير. ويجب ألا يفـهم من ذلك أن التفسيـر اعتماداً عـلى التحليل المنطقي يتناقض دائمًا مع نتائج البحث العلمي، بل إن نتـائج البحث العلمي قد تؤيد وتدعم نتائج التفـسيـر المنطقي وهذا معناه أن بإمكـاننا أن نعتمـد على التحلـيل المنطقي كنقطة بداية ثم نستخدم أدوات ووسائل البحث العلمي للدخول إلى تفسير أعمق للأمور ومسبباتها.

النظرية Theory :

قائد لا يمكن الاستغناء عنه في بحوث السلوك التنظيمي. بالرغم من أن علم السلوك التنظيمي جزئيا علم تطبيقي إلا أن البحث فيه يعـتمد إلى حد كبير على النظريات العلمية فما المقصود بالنظرية Theory ولماذا الاهتمام بها؟

يمكن تعريف النظـرية بأنها مجمـوعة من الافتـراضات Statements حول العـلاقات المتداخلة بين عـدة مفاهيم تساعـد على تفسير الأحداث والـتنبؤ بها. وهذا أمر له أهمـيته سواء بالنسبة للمتخصصين أو الممارسين العمليين.

وإذا أخذنا على سبيل المثال النتائج التي تم عرضها بالنسبة لنظرية الأهداف في الفصل الرابع من هذا الكتاب والتي توضح أن وضع أهداف محددة وعالية تؤدي إلى تحسين مستوى الأداء فكاتب الآلة الكاتبة سيكون إنجازه أسرع إذا طلب منه إنجاز عدد محدد من الكلمات في الدقيقة (75 كلمة مثلا) مما لو طلب منه مجرد بذل قصارى جهده في العمل. ورجل البيع الذي تحدد له حصة بيعية معينة يكون إنجازه أفضل مما لو ترك الأمر بدون تحديد. مثل تلك النتائج وغيرها تساعد على التنبؤ بالسلوك والتحكم فيه، وهما وظيفتان رئيسيتان من وظائف النظرية.

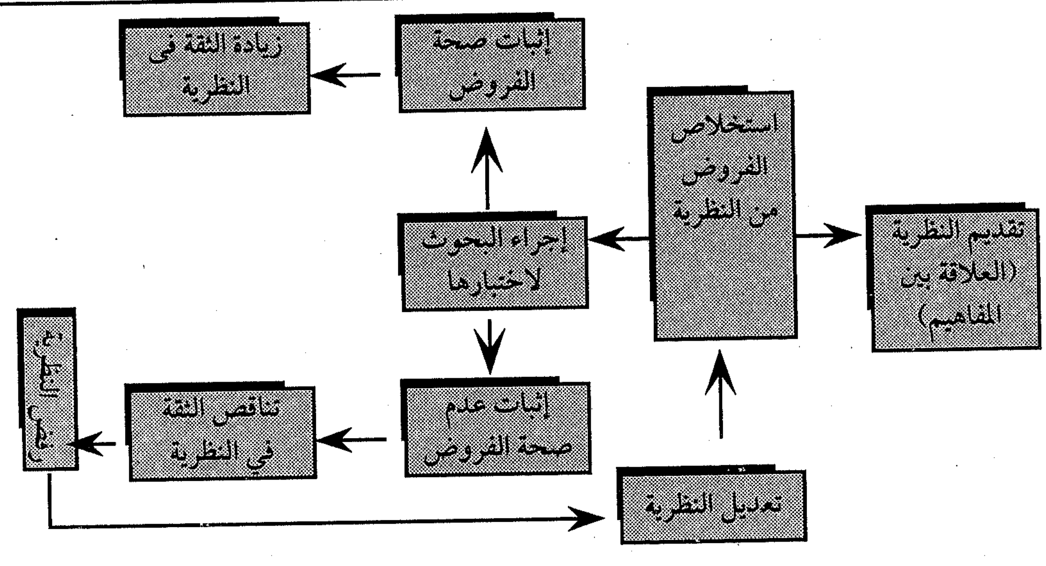
ولكن من الأمور التي يجب التنبيه إليها أن النظرية في العلوم الاجتماعية قد توضح علاقات السبب والنتيجة بين المتغيرات ولكنها لا تعطي تفسيراً قاطعًا للأسباب كما الحال فى العلوم الطبيعية. فمثلاً في المثال السابق الإشارة إليه لماذا ترتب على وضع أهداف محددة وعالية زيادة في الإنتاج؟ هناك تفسيرات عديدة منها:

- أن وضع أهداف محددة يجعل الناس على علم بما هو مطلوب منهم على وجه الدقة.
- أن معرفة الفرد بما هو متوقع منه في العمل يدفعه لتحقيق ذلك بكل الوسائل.
- حينما يعمل الفرد لتحقيق النجاح في عمله فإنه يبذل قصارى جهده.

وتتكون هذه النظرية البسيطة مثل النظريات الأخرى من عنصرين أساسيين هما: بعض المفاهيم مثل الأهداف والحوافز، والعنصر الثاني هو الحديث عن علاقة هذه الفروض ببعضها.

تنمية النظريات واختبارها:

في العلم نجد أن صياغة النظرية يعتبر نقطة البداية، إذ يتبعها صياغة الفروض hy-potheses والتى تعبر عن تفسيرات محتملة (يمكن اختبارها) للعلاقة بين المتغيرات. ففي مثالنا السابق يمكن افتراض أن وضع أهداف محددة يحسِّن الإنتاجية فقط إذا كانت ممكنة التنفيذ ومن خلال البحث نحاول التأكد من مدى صحة هذا الفرض فإذا ثبت أنه صحيح فإن ذلك يدعم الثقة في النظرية أما إذا ثبت عدم صحته فإن ذلك يقلل من الثقة في النظرية ومن ثم يتم محاولة تعديلها ووضع فروض جديدة يمكن أختبارها ويوضح الشكل (م-1) هذه الأمور:



شكل (م- 1) اختبار النظرية : إجراءات البحوث

يتم فور بناء النظرية اختبار الفروض المشتقة منها عن طريق إجراء البحوث. فإذا ثبتت صحة الفروض زادت الثقة في صحة النظرية. وإذا ثبت أن الفروض غير صحيحة انخفض مستوى الثقة في النظرية، وهنا قد يتم تعديل النظرية وإعادة اختبارها وقد يتم رفضها بالكامل.

وبالرغم من أن بناء النظريات واختبارها عملية شاقة إلا أن ذلك لا يثنى عزم الباحثين عن الاستمرار في العمل لأن النظريات لها ثلاث وظائف هامة هي: **التنظيم، والتلخيص، والتوجيه**. وبالنسبة للناحية الأولى فإن النظرية توفر الطريقة التي يمكن من خلالها تنظيم كم هائل من البيانات في علاقات ذات معنى. وبالنسبة للناحية الثانية فإنها تلخص تلك البيانات والمعلومات والمعارف مبرزة النواحي الجوهرية بعيداً عن توافه الأمور التى لا يفيد البحث كثيراً منها. أما بالنسبة للناحية الثالثة فإنها توجه وترشد الباحثين إلى النواحي التي يجب الاهتمام ببحثها ودراستها. ولكن كيف يمكن اختبار النظريات للتأكد من سلامتها ومدى إمكان الاعتماد عليها في تفسير السلوك التنظيمي؟ هناك العديد من وسائل البحث العلمي التى يمكن الاعتماد عليها في ذلك نستعرض أهمها فيما يلي:

أ) بحوث الاستقصاء: Survey Research

من أشهر المداخل المستخدمة في بحوث السلوك التنظيمي ما يسمى بالبحوث المسحية حيث يتم توجيه أستقصاء للأفراد للاستفسار منهم بشكل مباشر عن مشاعرهم وآرائهم تجاه العديد من القضايا المتعلقة بأنفسهم وبأعمالهم والتنظيم ككل. وسبب شهرة هذه الطريقة واستخدامها على نطاق واسع أن من الممكن من خلالها الاستفسار عن عديد من القضايا في نفس الوقت، وكذلك لسهولة إجرائها حيث يمكن الحصول على إجابة الأسئلة عن طريق البريد أو التليفون أو من خلال المقابلة المباشرة. كما أنه

من الممكن صياغة الأسئلة بطريقة تمكن من الحصول على إجابة رقمية، ومن ثم استخدام الأساليب الإحصائية في تحليلها وتفسيرها.

إجراءات البحوث المسحية :

يتطلب إجراء البحوث المسحية ثلاث خطوات رئيسية هي:

(1) **تحديد المتغيرات محل الاهتمام:** فقد تكون تلك المتغيرات متعلقة بالفرد نفسه (مثل الأتجاهات نحو العمل) أو متعلقة بالتنظيم (مثل خطط الأجور) أو بالبيئة الكلية (من المنافسة فى السوق). وهناك العديد من المصادر التي يمكن الاعتماد عليها في تحديد تلك المتغيرات مثل: (النظريات، البحوث السابقة، أو من الملاحظات الشخصية للباحث).

(2) **قياس تلك المتغيرات بدقة كلما أمكن ذلك.** ونظراً لأنه من الصعب استخلاص حقيقة مشاعر الناس إما بسبب رفضهم الإفصاح عن تلك المشاعر أو بسبب عدم التأكد منها ولذلك يجب على الباحث صياغة عبارات الاستقصاء بدقة كافية تساعد على التقليل من هذا العيب. ومن أمثلة الأسئلة التي يمكن استخدامها لقياس الاتجاهات نحو العمل ما هو وارد في الجدول (م ـ1)

ضع دائرة حول الدرجة التي تراها ملاءمة من وجهة نظرك بالنسبة لكل سؤال من الأسئلة الآتية :

- بوجه عام . إلى أي مدى تحصل على أجر عادل عن عملك ؟

غير عادل بالمرة 1 2 3 4 5 6 7 عادل تمامًا

- افترض أن أحد زملائك في العمل طلب منك أن تبقى معه بعد أوقات العمل الرسمية لفترة معينة لتعاونه في إنجاز مشروع معين، إلى أى مدى لديك الاستعداد لمساعدته حتى ولو لم يكن هناك أي عائد عليك من ذلك؟

من غير المحتمل كلية 1 2 3 4 5 6 7 من المحتمل إلى حد كبير

- إلى أى مدى ترغب فى ترك عملك الحالي ؟

لا أرغب بالمرة 1 2 3 4 5 6 7 أرغب كلية

(3) وأخيراً بعد تحديد المتغيرات وقياسها فإن الباحث يحاول دراسة مدى الارتباط بين تلك المتغيرات- وهنا لابد من الاستعانة بالأساليب الإحصائية المناسبة.

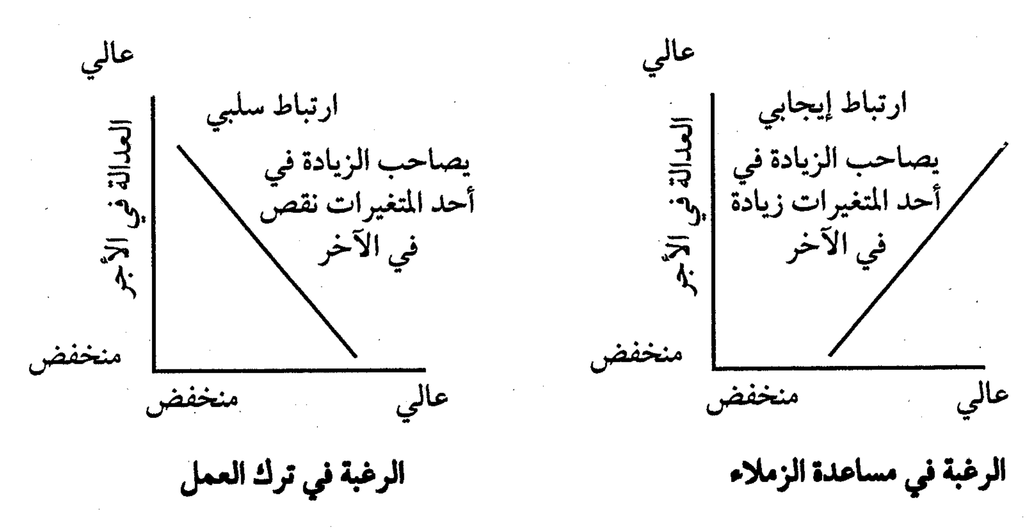
ويهتم الباحثون بدراسة العلاقة بين المتغيرات لمعرفة مدى التغير في بعضها نتيجة

التغير في الأخرى. فـإذا فرضنا مثلاً أن الباحث مهتم بدراسـة العلاقة بين الإحساس بالعدالة في الأجـر وبين بعض متغيـرات العمل مثل الرغـبة في مساعـدة الزملاء، أو الرغبة في ترك العمل فإن الباحث اعتمادًا على نظريات وبحوث سابقة يتوقع أنه كلما زاد إحساس الفرد بالظلم في الأجر كلما قل احتمـال مشاركته في معاونة الزملاء وزاد احتمال تفكيره في ترك العمل والبحث عن عمل آخر. وهذه التوقعات في ذاتها تكوِّن الفروض التي يحاول الباحث التأكد من صحتها من خلال توجيه الاستقصاء لعدد كبير من الأفراد.

تحليل نتائج المسح (استخدام الارتباطات) :

متى تم تجميع البيانات فإن الباحث يقوم بتـحليلها إحصائيا ليقارن النتائج بالفروض. وبوجه عام فإن اهتمـام الباحث ينصب على معرفة مدى ارتباط المتغيرات ببـعضها البعض ومدى معنوية هذا الارتباط.

وقـد يكون الارتبـاط بين المتـغيـرات إيجـابيـا بمعنى: أن الزيادة في أحـد المتغـيرات يصاحبـها زيادة في المتغيـر الآخر مثل كلما زاد إحـساس العامل بالعدالة في الأجـر كلما زادت رغبته في مسـاعدة الزملاء. كما أن الارتباط قد يكون سلبيـا مثل كلما زاد احساس العامل بالعدالة فى الأجر كلما قلت رغبته في ترك العمل. ويوضح الشكل (1 ـ2) هذه العلاقات .



شكل (م -2) معنى الارتباط الإيجابي والسلبي

يوجد الارتباط الإيجابي (الجانب الأيمن) عندما تؤدي الزيادة في أحـد المتغيرات إلى زيادة المتغير الآخر. أما الارتبـاط السلبي (الجانب الأيسر) فإنـه توجد عندما تؤدى زيادة أحد المتـغيرات إلى نقص الآخر.

ولا يهتم البـاحثون فقط باتجـاه العلاقة بين المتغـيرات (سلبية أو إيجـابية) وإنما يكون الأهتمـام أيضًا بمدى قوة هذه العـلاقة وفي ذلك يتم الاستعـانة بمعلمه أحصـائية Statistic known مثل معامل الارتباط (Correlation Co-) ومعامل الأرتباط عبارة عن رقم يقع بين (-1 و +1) ويستخدم لتوضيح قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة. وكلما أقترب هذا الرقم من الواحد الصـحيح (سواء بالسلب أو الإيجـاب) فإن معناه . أن العـلاقة بين المتغـيرات قوية، أمـا إذا أقترب معـامل الارتباط من الصفـر فإن ذلك يدل على ضعف العـلاقة بين المتغيرات .

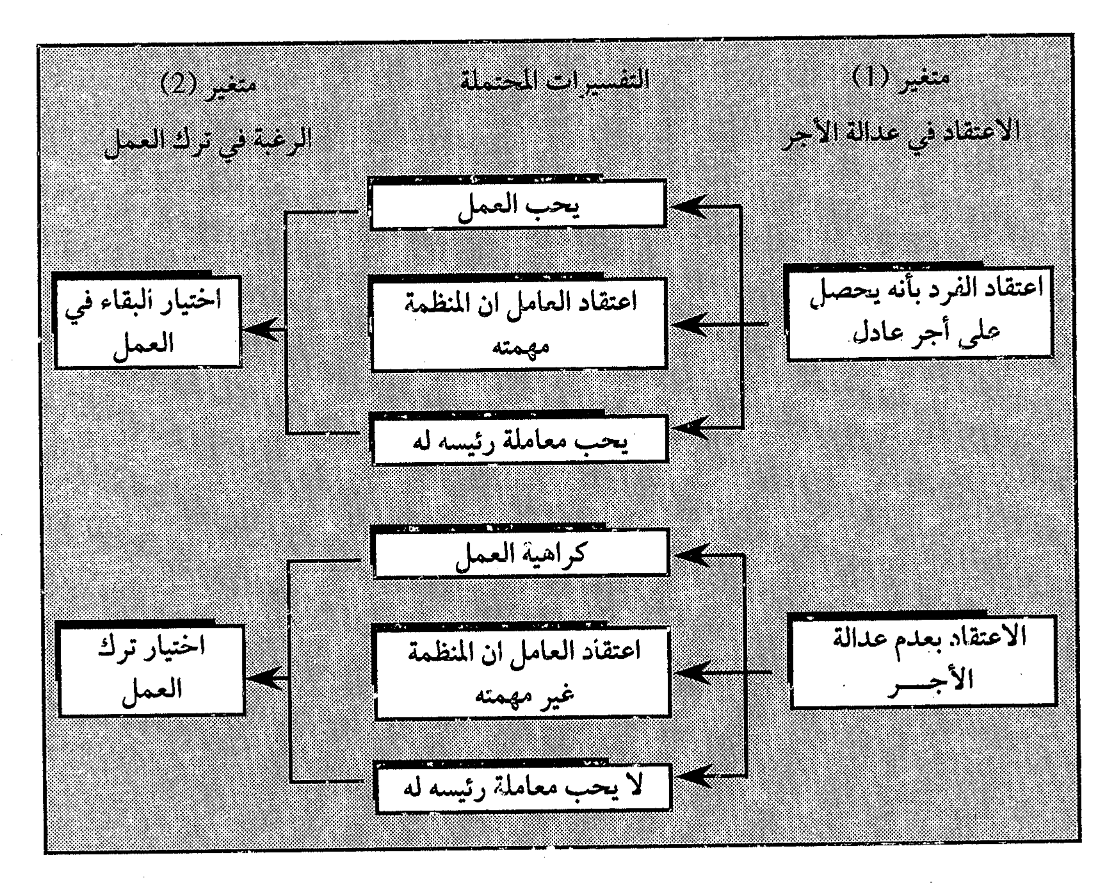
وعند الحديث عن معامل الارتباط لابد أن نأخذ في الاعتبار ناحيتين:

الأولى إشارة مـعامل الارتباط (وهي توضح مـا إذا كانت العلاقـة موجبة أم سـالبة) والثانية هي الـقيمة المطلقة لمعـامل الارتباط بغض النظر عن الإشارة وعلى سـبيل المثال إذا كانت قيمة معامل الارتباط (-0.92) فإنها تعكس علاقة أقوى بين المتغيرات مما لو كانت القيمة (+0.22).

وفي أمثلتنا السـابقة أشرنا إلى العـلاقة بين متـغيرين فـقط. في حين أن الباحث في السلوك التنظيمي قد يحتاج إلى دراسة العلاقـة المتداخلة بين عدة متغيرات في نفس الوقت فمثلاً الرغبـة في ترك العمل يمكن أن يكون لها علاقة بالعديد من المتغـيرات بالإضافة إلى إدراك مدى عـدالة الأجر مـثل: درجة الرضا عن العـمل نفسـه، ومدى حب رئيسـه له، وعلاقته بالزملاء وفي مثل تلك الحالات يمكن استخدام أسلوب الانحدار المركب Multiple regression للتنبؤ بالعلاقة بين تلك المتغيرات.

محددات معامل الارتباط :

بالرغم من فائدة استخـدام معاملات الارتباط في التحليل الاحـصائي للبيانات إلا أن من أهم محدداتهما أنهـا لا تعطي تفسيرًا لأسباب العلاقة بين المتـغيرات، حيث تبين فقط إتجاه العلاقـة ومدى قوتها ولا تبين عـلاقات السبب والنتيـجة . ففي مثـالنا السابق الذي يوضح أن هناك علاقة ارتباط قوية بين احساس الـفرد بعدالة الأجر والرغبة في ترك العمل ولكن ما السبب وراء وجود هذا الارتباط؟ بالطبع هناك تفسيرات عديدة لا يوضحها معامل الارتباط فـقد يرجع هذا الارتبـاط إلى أن الإحساس بـالعدل يؤثر على حب الفـرد لعمله والتمسك به، وقد يرجع إلى حبه للمنظمة لإحساسه بأنها تعامله معاملة عادلة، وقد يرجع إلى أن هذا يعكس معاملة طيبة من جانب الرؤساء مما يدفع الفرد للتمسك بالعمل وبالطبع فإن كل تلك التفسيرات واردة كما يوضحها الشكل (1-3) .



شكل (م -3) علاقة الارتباط

علاقة الارتباط: الأشياء التي لا توضحها عن علاقة السببية لا يعني وجود ارتباط سلبي قوي بين الشعور بعدالة الأجر والرغـبة في ترك العمل أن بإمكاننا معرفة سبب وجـود هذه العلاقة. وكما يوضح الشكل فإن هناك العديد من الاحتمالات التي لا يوضحها الارتباط

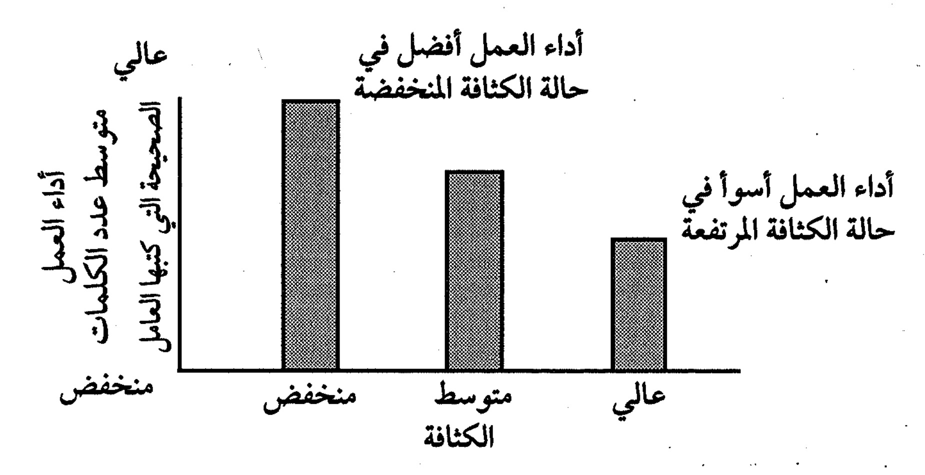
ب) البحث التجريبي Experimental Research البحث عن السبب والنتيجة:

لا يهتم الباحثون فقط بمعرفة اتجـاه أو قوة الارتباط بين المتغيرات ولكن يعنيهم أيضًا معرفة العلاقة السـببية بينها. ويتم ذلك باستخدام البحث التـجريبي. وكلما زاد فهمنا لعـلاقة السـببيـه كلما زادت قـدرتنا على شـرح وفهم الـسلوك وهذا هدف للسلوك التنظيمي.

تجربة افتراضية: ولتوضيح كيفية إجراء البحث التجريبي نفترض أننا نريد دراسة أثر الكثافـة في مكان العمل على دقة أداء مـشغلي البيـانات على الحاسب **والخطوة الأولى:** هي الاختـيار العشـوائي لمجموعة كـبيرة من مـشغلي البيـانات فى منظمات مخـتلفة (مجتمع الدراسـة)، ثم إعداد مكتب لإجراء التجربة (مكان التجـربة) وخلال التجربة يكون هناك حرص على عـدم إحداث أى تغيـرات في تصميم المـكتب وظروف العمل (مثل الضغط، والإضاءة، ومستوى الضوضـاء) ولكن التغيير سيكون في عدد العاملين بالمكتب في أوقات معينة حسب التجربة وفق حالات ثلاث.

- **حالة الكثافة العالية** :حيث يوضع 50 فردا في غرفة مساحتها 500 قدم مربع أي 10 أقدام مربعة لكل فرد.
- **حالة الكثافة المنخفضة** حيث سيتم وضع 5 أفراد في نفس المساحة أي 100 قدم مربع لكل فرد.
- **حالة الكثافة المتوسطة** : حيث يتم وضع 25 فرد في نفس المساحة أي بمعدل 20 قدم مربع لكل فرد.

وبفرض أن لدينا مئات من العاملين المشاركين فى هذه الدراسة الذين تم تخصيصهم عشوائيا على الحالات الثلاث السابقة وأعطي لكل منهم نفس الفقرات من كتاب معين لكتابتها خلال ساعتين ثم قام الباحثون بعد الكلمات الدقيقة التي كتبها كل فرد ومقارنة الاختلافات في الأداء بين المجموعات الثلاث وبفرض أن الدراسة أسفرت عن النتائج الواردة في الشكل التالي (1 -4) .



شكل (4-1) مثال على نتائج تجربة بسيطة

في هذا المثال وضع عمال الكتابة في حجرة يختلف فيها متغير واحد وهو عدد العاملين: وتوضح النتيجة التي يظهرها الشكل أن أداء العامل يكون أفضل عندما تنخفض الكثافة كما أنه يكون سيئًا عندما تزداد الكثافة

ومن هذا المثال الافتراضي البسيط للبحث التجريبي نجد أن البحث التجريبي يتضمن المنطق التالي:

منطق البحث التجريبي:

- إن المشاركين في التجربة يجب أن يكونوا ممثلين تمثيلاً صحيحًا لمجتمع البحث وأن يتم توزيعهم عشوائيا على الحالات محل الدراسة بحيث يكون لكل فرد نفس الفرصة للمشاركة في أي مجموعة من المجموعات الثلاث لإبعاد شبهة التحيز الذي قد ينتج عنه وضع معظم الأكفاء في مجموعة، في حين يخصص للمجموعات الأخرى العاملين أقل كفاءة.

- يتخصص الأفـراد عشوائيا على المجـموعات الثلاث بحيث يمـكن أن نضمن وجود أفراد مـتفاوتي المهارة فـي كل مجموعـة. وبالتالي يتم تحيـيد أثر عنصر المهـارة في نتائج التجربة وتكون النتائج متأثرة فقط بالمتغير التجريبي وهو في هذه الحالة (عنصر الكثافة).

- إن متغير (الكثافة) الذي نريد دراسة مـدى تأثيره على أداء العاملين يسمى: بالمتغير المستقـــل Independent variable أما أداء العاملين فيســــمى: بالمتغير التابع dependent variable وهو الذي يمكن أن يتغير تبعًا للتغيرات التي يتم إدخالها على المتغير المستقل.

وقد يتم دراسة أثر المتغـير المستقل على عدة متغيرات تابعـة في نفس الوقت كما قد يتم أيضًا دراسة أثر عدة متغيرات مستقلة على بعض نواحي السلوك في تجربة واحدة.

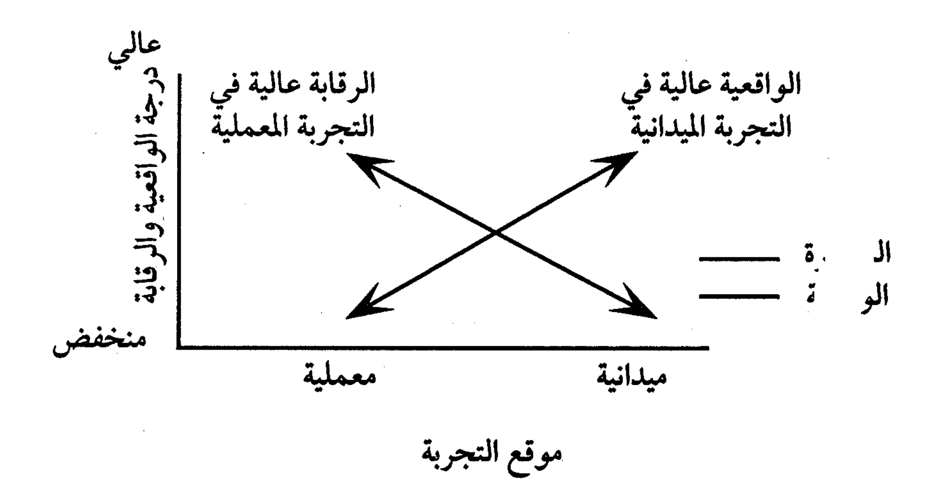
وبصفة عامة فإن المنطق الأساسي الذي تقوم عليه بحوث التجارب بسيط. إنه يشتمل على خطوتين أساسيتين. **الأولى** إدخال التغيـير على المتغيرات المستقلة. بطريقة مـتتالية. **الثانية** قيـاس تأثير تلك التغـييرات على المتغـير التابع. والفكرة هـي أنه إذا كان للمتغـير المستقل تأثـير على السلوك فإن سلوك العاملين الذين يتـعرضون لمقادير مخـتلفة من ذلك المتغير يجب أن يختلف. وفي مثالنا الحالي فإن أداء العاملين بالطباعة في حجرة ذات كثافة مـختلفـة (عاليـة، متـوسطة، منخفـضة) يجب أن يـختلف. وبالطبع فـإن هذه التجـربة افتراضية، ولكنها تقوم على نفس المنطق الذي تقوم عليه التـجارب الواقعية. إنها مصممة لتوضيح تأثير التعديل في المتغير المستقل على المتغير التابع.

- حتى يمكن الحصول على نتائج موثوق بها من البحث التجريبي يجب الحرص قدر المستطاع على عدم حدوث أي تغيير في أية ظروف أو عـوامل غير المتغيرات محل الدراسة حتى يمكـن القطع بأن التغـيرات الحادثة في المتـغيـر التابع ترجع فـقط للتغـيرات التى تم إدخالها على المتغير المستقل وليس لعوامل أخرى مثل الظروف المادية للعمل أو غيرها.

أين يمكن إجراء البحث التجريبي ؟

يمكن إجراء البحث التجريبي إما في مكان العمل (field) أو في مكان يصمم خصيصًا لاجراء التجربة (Labaratory or lab) ريبين الشكل (5-1) المقارنة بين المدخلين.

وميزة البحث الذي يتم في مكان مخصص لذلك أن الرقابة تكون محكمة بحيث يمكن تحييد أثر المتغيرات غير التجريبية إلا أن صعوبة حدوث ذلك في الواقع العملي يجعل النتائج غير واقعية يصعب تعميـمها. وهذا يعكس التجارب التي تتم في الواقع العملي فبالرغم من صعوبة السيطرة على بعض المتغيرات التي ينبغي تحييدها إلا أن نتائج البحث تكون أقرب إلى الواقع العملي. ومع ذلك فإن كـلا النوعين يتم استخدامهمـا في دراسات السلوك التنظيمي مع أخذ المحاذير في الاعتبار.



شكل (1-5) المقارنة بين التجارب الميدانية والعملية

ربما أجرى الباحثون في مجال السلوك التنظيمي تجاربهم في المعامل أو في بيئة العمل. وبصفة عامة فإن تجارب المعامل تهتم بإمكان إحكام السيطرة عليها أما التجارب الميدانية فإنها تتميز بأنها أكثر واقعية

ج) الطرق غير الكمية في البحث : Qualitative Research Methods

بالإضافة إلى الطرق والأساليب الكمية السابق الإشارة إليها فإن الباحثين فى مجال السلوك التنظيمي يستخدمون أيضًا بعض الطرق الوصفية qualitative research مثل: الملاحظة المباشرة وأسلوب الحالات.

(1) الملاحظة المباشرة: Naturalistic observation

وهي من الطرق الشائع استخدامها من جانب الباحثين لتفسير الكثير من أنواع السلوك التنظيمي ووفقًا لهذه الطريقة فإذا أردت مثلاً أن تدرس رد فعل العاملين في منظمة معينة تجاه سياسة الفصل من العمل بسبب تخفيض حجم المنظمة فإن أحد البدائل هو القيام بزيارة المنظمة التي يتم فيها ذلك وملاحظة ماذا يقول ويفعل العاملون قبل تطبيق هذه السياسة وبعدها. ولا شك أن مقارنة من هذا النوع توفر معلومات مفيدة عن أثر سياسة تخفيض حجم العمالة بالمنظمة. أما البديل الآخر هو أن يكون لك عمل داخل المنظمة وتراقب السلوك باعتبارك جزءا من العاملين داخل المنظمة وهذا يمكنك من الحصول على معلومات أدق وأكثر تفصيلاً.

ومن مزايا أسلوب الملاحظة أنه يمكن من دراسة السلوك في موقعه الطبيعي كما لا يحتاج لأية ترتيبات تعطل الروتين العادي للعمل كما أنه من السهل تدريب أي فرد من داخل المنظمة على القيام به.

ولكن يعـاب على أسلوب الملاحظة أنه يتـرك مجـالا كبـيـرًا لعدم الموضـوعيـة في استخلاص النتائج لأنها تتأثر بشخصـية الفرد القائم بالملاحظة. كما أن قيام فرد من داخل المنظمة بالملاحظة يترك مجالاً للتحيز في المشاعر باعتبار أن القائم بالملاحظة جزء من المنظمة كما أن الرغبة في توفير الوقت قد تدفع الكثير من الباحثين إلى التركيز على الأحداث غير العادية أو غير المـتوقعة مما يقود إلى نتائج غـير واقعية. ومع ذلك فإن البـاحثين في مجال السلوك التنظيـمي يعتمدون فـي كثير من الأحـيان على هذه الطريقـة في البحث بدلاً من مجرد الاعتماد على التخمين في تفسير الأمور.

(2) **أسلوب دراسة الحالة: The Case Methed**

في مثالنا السابق الخاص بدراسة رد فعل العاملين تجـاه سياسة تخفيض حجم المنظمة، فإن بإمكاننا بدلاً من استخدام أسلوب الملاحظة المباشرة تحليل البيانات المتوافرة في سجلات الشركة عن مـستويات الأداء، والعلاقـات، وغيرها من الظواهر التي قد يكون لهـا علاقة مبـاشرة بسـياسة التـخفيـض والوقوف على أثر تلك السـياسة. وبالطبع فـإنه من الممكن استكمال الصورة بإجراء بعض المقابلات مع الأفـراد المتأثرين بتلك السياسة. وهذا المدخل يسمى: **مدخل دراسة الحالة** Case Method وليس الهدف منه بالطبع. هو مجرد دراسة تنظيم بعينه بل الوصول إلى بعض المؤشرات التي يمكن الاستـفادة بها في تنظيمات أخرى. ومن الواضح أن أسلوب دراسة الحالة يعتـمد على التحليل الوصفي للأحداث أكثـر من اعتماده على التـحليل الكمي. ولاشك أن البـاحث يستطيع أن يفـسـر الكثيـر من ظواهر السلوك التنظيمي من خلال تجميع عدد كبير مـن دراسات الحالة خاصة إذا تم تدعيمها بالملاحظات المباشرة. ويشبه أسلوب دراسة الحالات أسلوب الملاحظة المباشرة في أن كليهما يعتمد على وصف الأحداث. ولكنـهما يخـتلفان في أن دراسـة الحالات تعتـمد على حـصر وتحليل الأحداث بعد وقوعها أما الملاحظة فإنها تتم أثناء وقوع تلك الأحداث.

ومن العيوب الـرئيسية لأسلوب الحالـة أن النتائج قد يصعب تعـميمها علـى مختلف التنظيمـات حيث تكون متـعلقة بظروف تنظيم مـعين وللالتفاف حـول هذا العيب يوصي بعض الباحـثين باستـخدام حالات مـتعددة لاخـتبار نظرية مـعينة. وهناك عـيب آخر في أسلوب الحالات وهو احتمال الـتحيز من جانب الباحث في تفسيـر النتائج خاصة إذا كان ينتمي إلى التنظيم محل الدراسة. ويرى بعض الباحثين أن أسلوب الحالات يمكن أن يكون مصدرًا قيـمًا لبناء بعض الفروض حول " ك في العمل إلا أن اختبـار مدى صحة تلك الفروض يجب أن يكون من خلال وسائل ى أكثر موضوعية.

مصطلحات الفصل الأول وملحقه

العلوم السلوكية Behavioral Science : مجالات مثل علم النفس وعلم الاجتماع التى تهدف إلى جمع معارف عن السلوك الإنسانى والمجتمع باستخدام الطريقة العلمية.

المنظمة Organization : هيكل اجتماعي مكون من مجموعات ممن يعملون معًا لتحقيق هدف متفق عليه.

السلوك التنظيمي Organizational Behavior : هو المجال الذى يهدف إلى الحصول على معارف عن جميع خصائص السلوك في المنظمات باستخدام الطريقة العلمية.

الادارة العلمية Scientific management : مدخل مبكر لدراسة الإدارة والسلوك التنظيمي يركز على أهمية تصميم الوظائف لتؤدى بأفضل كفاءة ممكنة.

دراسات الوقت والحركة Time & Motion Studies: نوع من البحوث التطبيقية مصممة لتصنيف وترتيب حركات العاملين التي تتم لإنجاز وظيفة معينة بحيث يتم التعرف على أفضل الطرق لأداء تلك الوظيفة.

حركة العلاقات الإنسانية Human Relation Movement : وجهة نظر تنظر إلى السلوك التنظيمي ترفض التوجه المادي للإدارة العلمية وتعترف بأهمية الظروف الاجتماعية الموجودة في مجال العمل.

النظرية الكلاسيكية في التنظيم Classic Organization Theory : مدخل مبكر لدراسة الادارة يركز على أفضل الطرق لهيكلة المنظمة.

البيروقراطية Bureaucracy : تصميم للتنظيم نماه ماكس ويبر بهدف تحسين كفاءة العمل بالمنظمة باستخدام هيكل واضح للسلطة يمكن العاملين من أداء وظائف محددة بدقة.

نظرية Theory X : فلسفة إدارية تقليدية تفترض أن العاملين بطبعهم كسالى غير قادرين على تحمل المسئولية، وأنهم يعملون بجد عندما يجبرون على ذلك فقط.

نظرية Theory Y : فلسفة إدارية تفترض أن العاملين ليسو كسالى وأن بامكانهم العمل بجد وتحمل المسئولية والابتكار إذا وفرت لهم الإدارة الظروف المشجعة على ذلك .

نظرية المواقف Contingency Theory : نظرة تؤكد أن السلوك التنظيمي يتأثر بالعديد من العوامل التي تتداخل مع بعضها. ويعني هذا أن سلوك الفرد يتأثر بالعديد من المواقف في نفس الوقت .

العولمة Globalization : إجراءات ربط سكان العالم ثقافيا، واقتصاديا، وسياسيا، وتكنولوجيا، مما يؤدي إلى ربطهم ثقافيا.

الشركات المتعددة الجنسية Multinational Companies : شركات تنتشر قواها وقدراتها الإنتاجية في العالم، مع وجود مركزها الرئيسي في دولة واحدة.

المهاجرون Expatriates : هم الناس الذين يحملون جنسية دولة معينة ولكنهم يعيشون ويعملون في دولة أخرى.

فرض التوحد Melting Pot : مدخل متميز لدراسة الإدارة يفترض أن مبادئ الإدارة الجيدة مبادئ عالمية، وأن المبادئ التى حققت النجاح في أمريكا هي المبادئ الجيدة التي يمكنها أن تحقق النجاح في الدول والثقافات الأخرى.

فرض التعدد Cultural Pluralism : مدخل لدراسة الإدارة يفترض أن الإدارة الجيدة تتطلب فهمًا جيدًا للثقافة التى تعمل فيها الناس.

دور رعاية الأطفال Child-care Facilities : مكان إما قريبًا من العمل، أوبموقع العمل نفسه يمكن لوالد أو والدة الطفل تركه فيه فترة العمل.

دور رعاية المسنين Elder-care Facilities : مكان يستطيع العامل ترك المسن من أهله فيه خلال وقت العمل.

سياسات داعمة للعامل Personal Support Policies : سياسات متعددة تهدف إلى معاونة العاملين على الوفاء بمطالب أسرهم مما يتيح للعاملين فرصة أكبر للتركيز على أنشطة وظائفهم.

برامج العمل المرنة Flextime Program : برامج عمل بمقتضاها يلتزم العامل بالحضور إلى العمل جزءًا من الوقت، على أن يكون من حقه اختيار الجزء الباقي بطريقة تلائم ظروفه الأسرية.

المنظمات الافتراضية Virtual Organization : منظمة عالية المرونة تشكلها مجموعة من الشركات بصفة مؤقتة للاستفادة من فرصة محددة.

إدارة الجودة الشاملة Total quality management : استراتيجية تنظيمية تقوم على الالتزام المستمر بتحسين مستوى جودة كل ما تقوم به الشركة من أعمال وما تنتجه من منتجات أو خدمات.

معايير المقارنة Benchmarking : عبارة عن مقارنة أداء الشركة أو الشخص في المجالات المختلفة بأفضل منافسية.

قانون أخلاقيات العمل Code of Ethics : عبارة عن وثيقة تصف السلوك الأخلاقي الذي ترتضيه المنظمة بهدف إرشاد العاملين لما هو مقبول وما هو مرفوض من السلوك.

تقييم السلوك Ethics audit : عبارة عن مراجعة سلوك العاملين بالمنظمة وتوثيق ما يتعارض منها مع قواعد السلوك الأخلاقي ثم القيام بعلاج ذلك.

النظرية Theory : مجموعة من الافتراضات حول المعلومات المتداخلة بين عدة مفاهيم.

فروض Hypotheses : تفسيرات محتملة (ممكن اختبارها) للعلاقة بين المتغيرات.

مسح survey : استقصاء يعبّر الفرد من خلاله عن مشاعره تجاه بعض الأمور المتعلقة بذاته، وعمله ، وبالتنظيم الذي يعمل فيه.

أرتباط Correlation : إلى أي مدى يرتبط متغيران ببعضهما البعض.

أرتباط إيجابي Positive Correlation : علاقة بين متغيرين يزيد فيها أحد المتغيرين بزيادة الآخر.

أرتباط سلبي Negative Correlation : علاقة بين متغيرين يرتبط فيها الزيادة في أحدهما بالنقص في الآخر.

معامل الأرتباط Correlation Coefficient : معامل إحصائي يستخدم لبيان قوة العلاقة بين المتغيرات.

ارتباط متعدد Multiple regression : أسلوب إحصائي يستخدم لتحديد إلى أي مدى يمكن الاعتماد على كل متغير من متغيرات عديدة للتنبؤ بسلوك باقي المتغيرات.

الطريقة التجريبية Experimental method : طريقة في البحث تستخدم لتحديد علاقات السبب والنتيجة بين المتغيرات.

متغير مستقل Independent variable : وهو المتغير المطلوب دراسة تأثيره على السلوك.

متغير تابع Dependent variable : وهو السلوك الذي يقتبسه الباحث والذي يعتمد على المتغير المستقل.

البحوث النوعية أو الوصفية Qualitative research : وهي البحوث التي تعتمد على التحليل النوعي للبيانات وليس التحليل الكمي.

الملاحظة المباشرة Naturalistic observation : وهي وسيلة بحث يتم من خلالها ملاحظة سلوك المبحوثين في الموقع الطبيعي للعمل لدراسة أمر يهتم به الباحث.

ملاحظة من خلال عين داخلية Participant observation : وهي أحدث الوسائل النوعية التى يقوم من خلالها باحث من داخل التنظيم بملاحظة ظاهرة معينة.

أسلوب دراسة الحالة Case method : وهو أحد أساليب البحث يتم من خلاله وصف وتحليل تنظيم معين لفهم مجريات الأمور.



الجزء الثاني

العمليات الإنسانية الأساسية

Basic Human Processes

• الفصل الثانى

الإدراك والتعلـم (فهم بيئة العمل والتكيف معها)

Perception and Learning:
Understanding And Adapting To The Work Environment

• الفصل الثالث

الفروق الفردية (الشخصية والقدرات)

Individual Differences Personality And Abilities



الفصل الثاني

الإدراك التعلـــــم
(فهم بيئة العمل والتكيف معها)

Perception and Learning:
*Understanding And Adapting To The Work Environ*ment

أهداف الفصل :

- التفرقة بين مفاهيم الإدراك والإدراك الاجتماعي.
- فهم عملية التسبيب (العزو) وكيف تساعدنا في فهم سلوك الآخرين.
- وصف مصادر التحيز في الإدراك الاجتماعي وكيف يمكن التغلب عليها.
- فهم كيـفية تأثير عـملية الإدراك الأجتمـاعي على تقيم الأداء ومقـابلات التوظيف وتكوين سمعة المنظمة.
- معرفة معنى التعلم.
- وصف مفهومي التعلم الشرطي والتعلم عن طريق الملاحظة.
- كيف يمكن الاستفادة من مبادئ التعلم في مجالات التدريب ووضع نظم المكافآت.
- المقارنة بين المكافأة والعقاب في إدارة برامج السلوك التنظيمي.

حالة افتتاحية:

البقاء على قمة المؤسسات التعليمية

بالرغم من أن كلا من د. بيكر و هـ. سارك D, Becker و H.saric لم يحصلا على درجة علميـة عالية إلا أنهما أسـتطاعا إدارة وامتلاك واحدة من أكبـر المؤسسات التعليمية في الولايات المتحدة والمعروفـة باسم سيلفان ليرننج سيستم Sylvan Learn-ing Systens.

وإذا أتيـحت لك فرصـة زيارة أحد المراكـز الـ 670 التي تمتلكهـا هذه المؤسسـة

فستجده يقوم بأكثر من نشاط تعليمي في مجال تنمية المهارات. ولم يكن كلا من بيكر وسارك يشغلان أنفسهما بالأمور الروتينية بل كانا يحرصان على ابتكار أشياء جديدة ففي عام 1982 حينما كانا يعملان بأحد متاجر الكمبيوتر في بالتيمور Balti-more قاما بابتكار بطاقة شخصية تحتوي على رقيقة كمبيوتر يمكنها أن تبين التاريخ الصحي للفرد وحصلا على عدة ملايين من الدولارات نتيجة بيعها لبعض المؤسسات المعنية في ميريلاند Maryland. وفي خلال سنوات قليلة استخدما هذه الأموال في شراء 50% من ملكية شركة سيلفان Sylvan التي كانت تعاني في ذلك الوقت من مشاكل مالية. وفي عام 1993 ومع نمو شركة سيلفان قاما بشراء الـ 50% الباقية من ملكية الشركة وحاولا إدخال أنشطة جديدة للشركة مثل أنشطة الأختبارات التعليمية والتي من بينها اختبار GMAT وهو الاختبار الذي يعقد للطلبة الذين يريدون الالتحاق بالدراسات العليا في إدارة الأعمال. وقد أصبح نشاط الاختبارات التعليمية يشكل حوالي 10% من إجمالي نشاط الشركة.

وبعد أن أصبح للرجلين السيطرة الكاملة على نشاط الشركة قاما بمد نشاطهما الخاص إلى المدارس العامة لمعاونة التلاميذ في تنمية مهاراتهم الرياضية ومهارات القراءة. وقد أصبح لشركتيهما حوالي 600 مركز من هذا النوع في المدارس العامة. وليس الهدف بالطبع هو أن تحل هذه المراكز محل وظيفة المدرسة ولكن لتقديم خدمات إضافية مساعدة.

وبالرغم من النجاح الذي تحققه الشركة إلا أن خوف صاحبيها من منافسة بعض الشركات القوية في هذا المجال مثل شركة كابلان Kaplan دفعهما إلى بذل المزيد من الجهد للإبقاء على قوة الشركة التنافسية، ومن ذلك استئجار ثلاثة مديرين لتسيير الأعمال اليومية للشركة ليتفرغا لتنمية النشاط الحالي للشركة وتقديم أنشطة جديدة خاصة في مجال الاختبارات المهنية واختبارات القبول للمدارس والجامعات مثل اختبار SAT الخاص بالقبول في الجامعات.

ويتضح من استعراض الحالة أن رجلين لم يحصلا على أى تعليم عال يديران مؤسسة من أشهر المؤسسات التي تقوم بتطوير اختبارات القبول للجامعات والدراسات العليا.

بمراجعة الحالة السابقة نجد أن رجلين مثل Becker و Saric بالرغم من أنهما لم يحصلا على مستوى تعليمي رسمي يساوي المستوى التعليمي للكثير من الموظفين العاملين في شركتهما إلا أنهما تعلما في مدرسة الحياة من خلال المحاولة والخطأ. كما أنهما تدربا من خلال ممارسة العمل وليس من خلال برامج تدريب رسمية وهناك قضية أخرى تثيرها هذه الحالة وهي قضية الإدراك فمثلاً إلى أي مدى تأثر تقديرك للرجلين بعدم حصولهما على مؤهل عال؟ وكيف استطاعا رغم ذلك أن يصبحا من أنجح رجال الأعمال؟ لدى بعض الناس معتقدات تتعلق بأسباب نجاح رجال الأعمال الذين لم يحصلوا على تعليم عال مثل: شدة الذكاء، والعمل الدءوب، والإصرار على تحقيق أهداف معينة. ولكن هل

تتغير الصورة لو تمت المقارنة بأمثالهم من المؤهلين تأهيـلاً عاليًا وحققوا نجاحات بارزة مثل Bill Gates، فَهُم سـواء في قصة النجـاح والتفوق. ومن الواضح أن هناك قـوى وعوامل إدراكية تؤثر في حكم الناس وفهمهم للأمور والأشياء المتصلة بهم. والإدراك كالتعلم عبارة عن عمليـات سيكولوجية تتضـمنها معظم عـمليات السلوك التنظيمي، وهذا نوضـحه في الفقرات التاليـة. وسنبدأ الرحلة بوصف العمليات الأساسيـة التي يتضمنها الإدراك بما في ذلك الأخطاء الإدراكيـة التي يرتكبها الناس. ومع التـسلح بتلك الخلفية ستتعـرض لبعض المواقف التنظيمية مـثل تقييم الأداء ومقابلات التوظيف التي تتـأثر بتلك النواحي. وسنسير على نفس النهج في عرض موضوع التعلم بوصف العـمليات الأساسية للتعلم في التنظيم وكيـفيـة تطبيق ذلك في مجـال العمل من خـلال برامج التدريب وغـيرها من العـمليات التنظيمية.

الإدراك الاجتماعي (عملية فهم الآخرين) :

Social perception : The Process of understannding Others:

بدون شك فإن العالم حولنا عالم معقـد، ففي أي لحظة من الزمن يجد الإنسان نفسه مملوء بفيض من المـشاعر والأحاسـيس التى لا تجعله يسـتجيب للعـالم المحيط به باعتـباره مجرد تجمع عشوائي لمجموعـة من المناظر والأصوات والروائح وإنما يحاول تنظيم استجابته من خلال عـملية تسمى بالعـملية الإدراكيـة. وبذلك يمكن أن نسمي الإدراك Perception بأنه تلك العملية التي يقوم من خلالها الناس باختيار وتنظيم وترتيب المعلومات.

ولتـوضيح تلك العـملية افـترض أنك تقـابل رئيسـتك في العمل لأول مـرة ولديك معلومات عن سمـعتها كمديرة ومن خلال نظراتها لك وطريقـتها في الحديث إليك تدرك أنك تستطيـع في وقت قصيـر أن تكوِّن لنفسك رأيًا فـيها: هل بإمكانك أن تـعمل معـها كرئيسة للعمل؟ هل سيكون هناك ود بينك وبينهـا؟ هل هي حريصة على مصلحة الشركة؟ وطبعًـا من خلال كل ما تسـتطيع جمعـه من معلومات عـنها- حتى ولو كـانت بسيطة - ستحاول فهمـها وكيف يمكن أن تتأثر بها. وبمعنى آخر فإنك ستحـاول تجميع كل ما تعرفه عنها لتكوين صورة لهـا معنى. وبالطبع فإن عملية فهم الأشـياء والأشخاص التي تقع في محيطنا يتم داخليا أكثر منه بشكل واضح.

والعملية الإدراكـية لها أهميـتها الخاصة في مـجال السلوك التنظيمي، خـاصة بسبب الاحتكاك والتعامل مع الآخرين في العمل من رؤساء وزملاء ومساعدين وأصدقاء. . .إلخ ويمكن أن يكون لسلوكهم تأثير علينا فهي تساعـدنا في فهم الناس الموجودين حولنا وتحديد ماهي حـقيقـتهم ولماذا يتصـرفون بهذا الشكل أو بشكل آخـر. وهنا يبرز مفـهوم الإدراك الاجتـماعي Social Perception وهو عمليـة دمج وتفسيـر المعلومات المتـوافرة لدينا عن الآخرين للوصول إلى فهم أدق لسلوكهم.

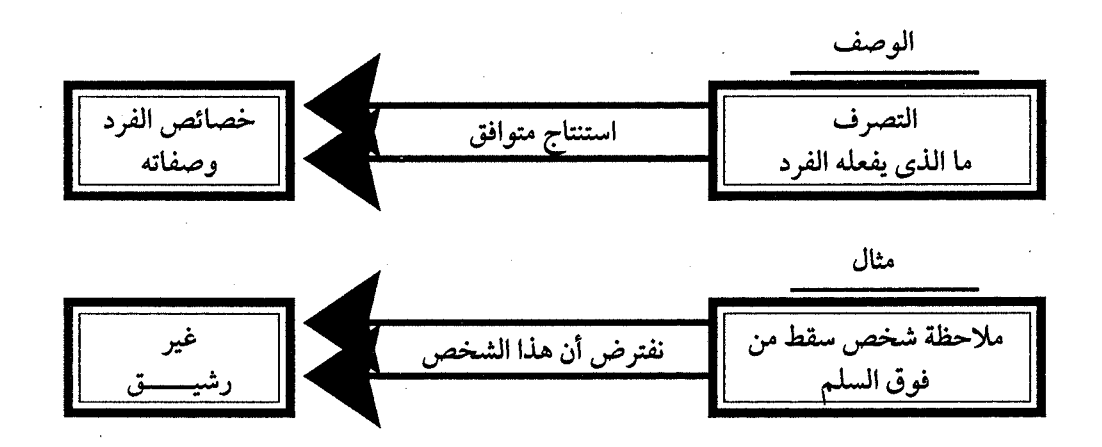
وفى الفقـرات التاليـة سنحاول شرح المفـاهيم المختلفة لـلإدراك الاجتمـاعي وسنبدأ بتوضيح عملية العزو أو التسبيب Attribution والتي تعني كيفية حكم الناس على أسباب سلوك الآخرين، ثم نتعرض لنواحـي القصور في تلك العملية مثل الخطأ ومصـادر التحيز في الحكم غير الدقيق على أسـباب السلوك، وكيف يمكن التغلب على ذلك وأخيرًا كـيفية استخدام عمليات التسبيب في التنظيم.

عملية التسبيب (العزو) The Attribution Process

إن السؤال الذي نسأله في معظم الأحوال بالـنسبة للآخرين هو لماذا؟ لماذا لم يرد فلان على سـؤالي؟ لماذا يعاملنـي فلان بهـذا الشكل؟ لماذا وضع رئيس الشـركة هذه السـياسـة بالذات؟ وللإجابة على مـثل تلك الأسئلة فإن الأمـر يتطلب الحصول على مـعلومات عن خاصـتين الأولى تتعلق بخصـائص الشخص وصفـاته والثانية تـتعلق بالأمور التي جـعلته يتصرف بهذا الشكل .

الاستنتاج المتوافق Correspondent Inferences

وكلما كنا أكثر معرفة بخصائص الشـخص وصفاته وطباعه؛ كلما ساعدنا ذلك على فهمه والوصـول إلى تفسير أدق لسلوكه معنا. وبالطبع يمكن الـتعرف على ذلك من خلال ملاحظة سلوكه والعملية التي نحاول من خلالها استنتاج خصائص الفرد وطباعه من خلال ملاحظة سلوكه تسمى: بالاستنتاج المتوافق Correspendent Inferences ويوضحها الشكل (1-2).



شكل (1-2) (الاستنتاج المتوافق)

إحدى الطرق التي تحكم بهـا على الآخرين هي طريقة الاستنتاج التـوافقي بمعنى استنتاج خـصائصهم من ملاحظة سلوكهم. وكثيرًا ما يؤدى ذلك إلى أخطاء.

التحديات التي تواجه الحكم الدقيق على الآخرين: *Challenges in Judging others Accurately* إن استنتاج خصائص الناس الحقيقية وصفاتهم من ملاحظة سلوكهم في العمل ليس بالأمر الهين. فالشخص الذي تلاحظ أن مكتبه غير مرتب مثلاً يمكن القول عليه بأنه شخص فوضوي وهذا الحكم قد يكون دقيقًا أو غير دقيق. فربما ترجع أسباب الفوضى في المكتب ؛ لأن زملاءه كانوا يبحثون عن تقرير هام أو ملف معين أو ما شابه ذلك. وبمعنى آخر: أن الحكم الذي نصدره على الشخص قد يكون غير دقيق؛ لأن هناك الكثير من العوامل والقوى المؤثرة في سلوكه. فالخصائص الشخصية تلعب دورًا لا يمكن إنكاره ولكن القوى الخارجية أيضًا تلعب دورًا هاما في تشكيل السلوك. والاستنتاج التوافقي يمكن أن يكون غير دقيق أيضًا لأن بعض الناس يحاولون أحيانًا المبالغة في قدراتهم والظهور بمظهر كاذب.

كيف يمكن جعل الاستنتاج التوافقي أكثر دقة : *Making Accurate Inferences About Others:*

بالرغم من المصاعب السابقة إلا أن هناك بعض الوسائل التي يمكن باستخدامها الوصول إلى حكم أكثر دقة من خلال أسلوب الاستنتاج التوافقي من ذلك.

- التركيز على سلوك الفرد في المواقف التي لا يتوقع منه فيها أن يسلك سلوكًا يحوز قبول أو رضا الآخرين فمثلاً كل فرد في الشركة لابد أن يتوخى الحذر في تصرفاته مع رئيس الشركة. فهو لابد أن يكون دءوبا وبشوشًا وما يشبه ذلك. ولكن لا يتوقع منه ذلك بالضرورة عند التعامل مع أحد مرءوسيه فإذا كانت تلك هي طبيعته مع الموظف. كما هي مع رئيس الشركة فإن ملاحظة سلوكه يمكن التعويل عليها في استنتاج طبائع وخصائص ذلك الشخص.

- كذلك يمكن معرفة الكثير عن الشخص بالتركيز على سلوكه في الحالات التي لا يكون لها إلا تفسير منطقي واحد، فإذا علمت أن أحد أصدقائك قد قبل وظيفة في إحدى الشركات وعرفت منه أنها وظيفة مناسبة وفي موقع مناسب وأجرها مرتفع، في مثل هذه الحالة لا تستطيع أن تحدد بدقة ما الأمور الأكثر أهمية بالنسبة لصديقك لأن كل الأمور المتعلقة بالوظيفة تجعلها مقبولة. إما إذا علمت منه أن الوظيفة روتينية وفي مكان بعيد ولكن أجرها مرتفع في هذه الحالة باستطاعتك الحكم على صديقك بأنه يعطي أولوية كبرى للقيمة المادية.

الإجابة على سؤال لماذا؟ (تسبيب السلوك) :

نفترض أن رئيسك في العمل قام بفصل أحد الزملاء فإنك ستحاول أن تبحث عن السبب وراء ذلك هل يرجع ذلك إلى أن زميلك خالف قوانين الشركة وتعليماتها؟ أم إلى أن هذا الرئيس قاسي القلب؟ وهناك يمكن أن نصنف الأسباب في مجموعتين:

أسباب داخلية: وهي التي يمكن إرجاعها للشخص نفسه كأن يكون هذا الموظف المفصول خالف قواعد ونظم العمل.

أسباب خارجية: وهي التي يمكن إرجاعها للموقف ولا يكون للفرد نفسه تحكم فيها كأن يكون الرئيس متعسفًا أو كارهًا لهذا الشخص. وبالطبع فإن تحديد أي نوع من الأسباب مسئولة عن السلوك أمر له أهميته؛ لأنه يساعد الفرد على التكيف مع الموقف. فإذا علمت أن فصل الزميل يرجع إلى تعسف الرئيس وطباعه الحادة فإن ذلك سيدفعك إلى محاولة تفادي الصدام أو سوء الفهم معه، أو ترك العمل كلية والبحث عن عمل آخر.

نظرية كيلي Kelley في خاصية السببية :

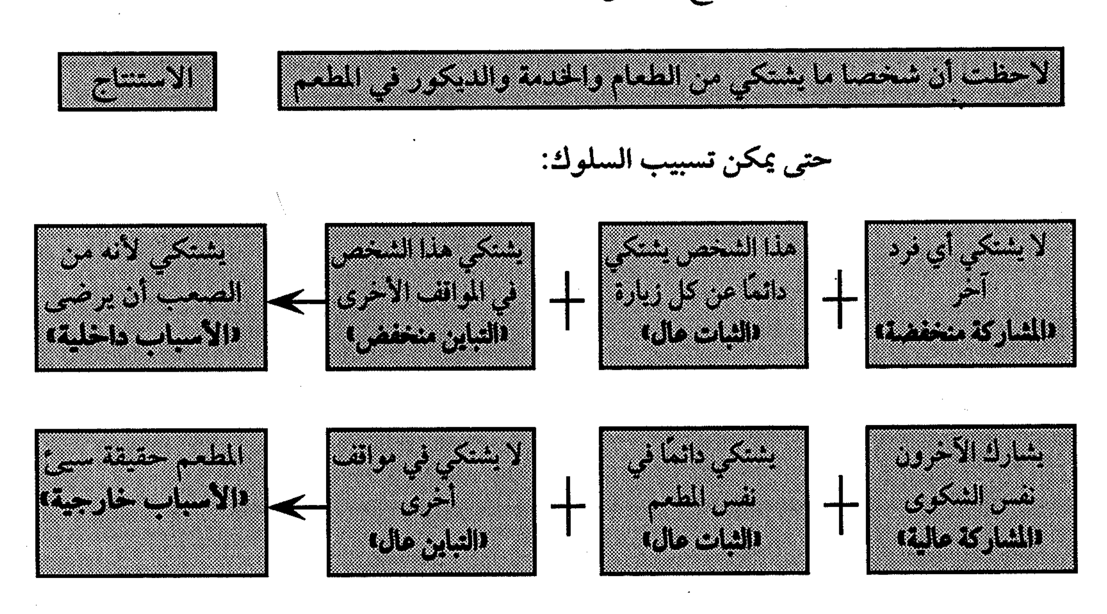
لعل السؤال الذي اهتم به علماء الاجتماع هو متى يمكن اعتبار سلوك الفرد (الرئيس مثلاً في مثالنا السابق) راجعًا إلى عوامل داخلية أم عوامل خارجية؟ لقد حاول كيلي Kel-ley أن يجيب على ذلك من خلال نظريته في خاصية السببية باعتبار أن التسبيب يحتاج إلى ثلاثة أنواع من المعلومات:

- **معلومات تتعلق بمدى تشابه هذا السلوك مع سلوك الآخرين Consensus** فإذا كان الأخرون يتصرفون بنفس الطريقة؛ فإن المشاركة عالية. أما إذا كانوا ليسوا كذلك فالمشاركة منخفضة.
- **مدى ثبات السلوك Consistency** إلى أي مدى يتصرف الشخص بنفس الطريقة في مختلف الأوقات.
- **التميز Distinctiveness** إلى أى مدى يتصرف الفرد بنفس الطريقة بغض النظر عن أختلاف المواقف.

وفي ضوء المعلومات التي يتم جمعها عن الأمور الثلاثة السابقة يمكن الوصول إلى تسبيب للسلوك. فإذا افترضنا أن المعلومات قد تثبت أن الآخرين يتصرفون بنفس الطريقة؟ وأن السلوك لا يختلف باختلاف الأوقات ولكنه يختلف من موقف لآخر، فإننا يمكن تسبيب السلوك لأمور خارجية. ولكن إذا اتضح أن الآخرين لا يتصرفون بنفس الطريقة، وأن هذا الشخص يتصرف بنفس الشكل في مختلف الأوقات وفي مختلف المواقف، فإن ذلك يدفعنا إلى استخلاص أن أسباب السلوك داخلية.

وإذا انتقلنا من هذا التجريد إلى مثال عملي: تصور أنك في مطعم الشركة لتناول الغذاء مع زملائك من رجال البيع ووجدت مدير المبيعات ينتقد طعام المطعم وطريقة الخدمة فيه وبفرض أنه ليس هناك أحد في المجموعة يشارك نفس السلوك (مشاركة منخفضة) كما أنك لاحظت أن هذا المدير يوجه نفس الانتقادات في زياراته المختلفة للمطعم (درجة

الثبات عالية)، ولاحظت أيضًا أن هذا المدير يسلك نفس السـلوك الانتقادي في اجتماعات المديرين (التـباين منخـفض) من كل ذلك تستطيع أن تسـتنتج أنه من الصعـب إرضاء هذا المدير وأنه انتقادي مزعج، أي أن السلوك يرجع لأسباب داخلية. وإذا تصورنا نفس الموقف بصورة مخـتلفة وافترضنا أن باقي أعضاء المجـموعة كانوا يشاركـونه نفس الانتقاد للمطعم (المشاركة عالية) ولاحظت أن هذا المدير يشتكي من نفس المطعم في أوقات مختلفة (الثبات عال) ولكنك لم تلاحظ هذا الشخص ينتقد شيـئا في مواقف أخرى (التباين عال) في هذه الحالة يمكنك استـخلاص أن المطعم حقيقة مطـعم سيء وأن من الممكن إرجاع سلوك مدير المبيعات لأسباب خارجية. ويوضح الشكل (2-2) هذه الخلاصة.



شكل (2-2) ملخص لنظرية كيلي في تسبيب السلوك

عند تحديد ما إذا كـان سلوك الآخرين يرجع أساسًا إلى أسبـاب داخلية أم خارجية فـإننا نركز على ثلاثة أنواع من المعلومات عن التشابه والثبات والتميز

القصور الطبيعي في الإدراك الاجتماعي

The Imperfect Nature of Social preception :

ليس من المتصـور عمليا أن يكون حـكمنا على سلوك الأشخاص دقـيقا تمامًـا حيث تشوبه بعض نواحي القصور بسبب أخطاء الإدراك والتـحيز، وسنبين فيما يلي بعض أنواع تلك الأخطاء وكيفية التغلب عليها.

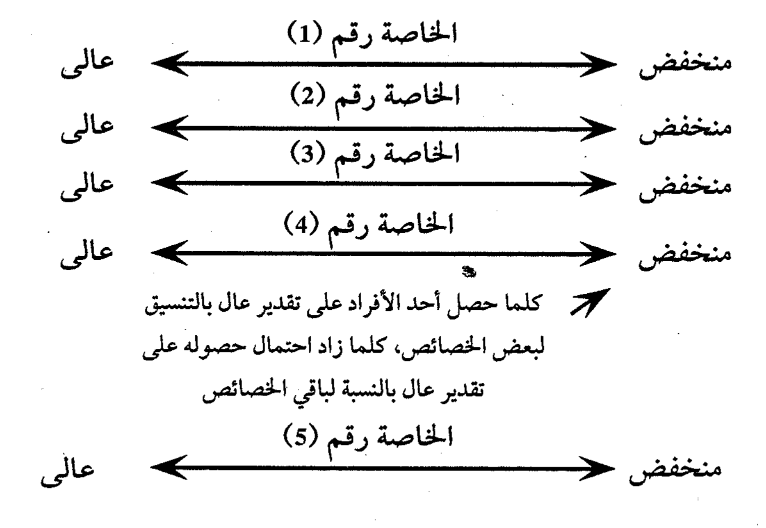
أ) التحيز الإدراكي :

ويمكن أن نميز هنا خمسة أنواع من التحيز الأدراكي هي :

(1) ***أخطاء العزو الأساسية*** ***The Fundamental Attribution Error*** بالرغم من أن نظرية كيلي أشارت إلى مجموعتين من الأسباب الداخلية والخارجية لتفسير السلوك إلا أن الكثيرين يميلون إلى عزو السلوك إلى أسباب داخلية أكثر من عزوه إلى أسباب خارجية. فإذا تأخر الفرد عن الحضور للعمل فإن التفسير الفوري أن هذا الشخص كسول ومتراخ وليس لكثافة حركة المرور وتأخر المواصلات. أي أن التفسير يحاول أن يلحق الأسباب بخصائص الفرد وصفاته. ويمكن إرجاع هذا التحيز الإدراكي في الواقع لصعوبة فهم وتفسير العوامل الموقفية (الخارجية) المؤثرة في السلوك. ولاشك أن هذا التفسير أحادي النظرة له خطورته في التنظيم لأن معناه إلصاق كل قصور أو تصرف سلبي بخصائص الأفراد وإهمال تفسير العوامل الخارجية المؤثرة.

(2) ***تأثير الهالة*** ***Halo Effect*** وتشير إلى الموقف الذي يأخذ فيه الفرد انطباعًا عن شخص آخر ويصبح هذا الانطباع أساس للحكم عليه إيجابيا أو سلبيا. وقد يأتي هذا الانطباع من خاصية معينة كحسن المظهر أو لباقة الحديث أو سوء المظهر أو ما شابه ذلك.

ويبدو تأثير الهالة واضحًا في بعض المجالات مثل تقييم الأداء. فالشخص الذي يحصل على تقديرات عالية في بعض الأبعاد تجعل المدير يميل إلى تعميم ذلك على باقي أبعاد التقييم (انظر شكل 2-3)



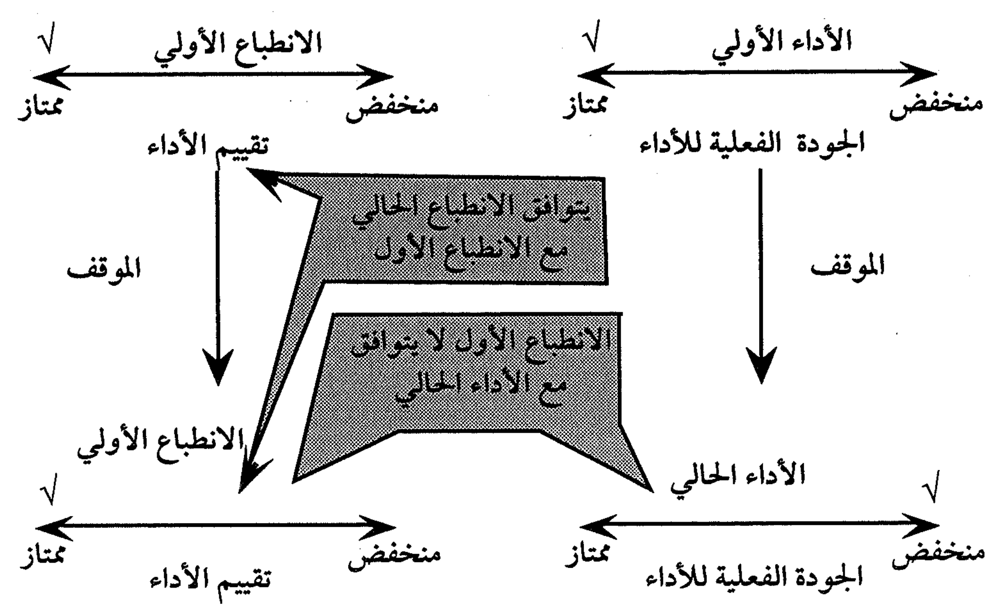
شكل (2-3) توضيح لكيفية تأثير الهالة

أحد آثار الهالة هو اتجاه الرؤساء الذين يقومون بتقييم أداء العاملين لاعطاء تقديرات عالية للشخص إذا كان انطباعه عنه إيجابيا أو تقديرات منخفضة إذا كان انطباعه عنه سلبيا. ونظرًا لعدم النظر إلى كل بعد من إبعاد التقييم على أنه بعد مستقل فإن النتيجة تكون تقييمًا يتسم بعدم الدقة.

وبالطبع فإن هذا من شــأنه أن يجعل عــملية التقــييم غيــر دقيقة ويقــلل من إمكانية الاستفادة منها.

(3) التحيز للشبيه ***Similar-to-me effect*** هناك نوع آخر من أنواع التحيز الإدراكي يتمثل في الميل نحو التقييم الإيجابي للشبيه. بمعنى أن الإنسان إذا كان يعتقد أن هذا الشخص يشبهه في كثير من النواحي فـهل يميل إلى إعطائه تقديرات عالية **التقييم الإيجابى له**، وإذا كان غير ذلك فهو يميل إلى إعطائه تقديرات منخفضة **التقييم السلبي له**. وقد يكون هذا التشابه في قـيم العمل أو العـادات، أو المعتـقدات، أو النـواحي الديمغرافـية (كـالسن، والنوع، والجنسيـة، وخبـرة العمل. . .إلخ). ويمكن إرجـاع هذه الخاصيـة جزئيا إلـى ميل الناس للارتباط بالشـبيه. وتؤكد بعض الدراســات أن المرءوسين في العمل يكونون أكثـر ثقة في الرؤساء الذين يشتركون معهم في بعض أوجه الشبــه مما يقوي العلاقة فيما بينهم وقد يدفع ذلك الرؤساء للتحيز في تقييم هؤلاء الأشخاص.

(4) خطأ الانطباع الأول ***First- impression Error*** لا يتأثر حكمنا عـلى الشخص بما يؤديه الآن فقط ولكــن يتأثر أيضًا بالانــطباع الأول عنه مما قد يوقـعنا في خطإ الانطبــاع الأول. ويبدو خطورة ذلك في التنظيم خاصة في تقييم أداء الفــرد فإذا كان الانطباع الأول عنه بأنه شخص كســول ومنخفض الأداء فـقد تســتمر تلك النظـرة حتى لو تحسّن أداؤه. وبالـعكس إذا كان الانطباع الأول عنه بأنه شخص مجتهد ومتفوق الأداء فقد تستمر تلك النظرة حتى لو تكاسل وأصبح منخفض الأداء. وهكذا نجد أن خطأ الانطباع الأول يؤثر في دقة الـتقييم. كما يظهر في الشكل رقم 2-4 .



شكل (2-4) خطأ الانطباع الأول:

عندما يحدث خطأ الانطباع الأول؛ فإن تقيمنا لأداء العامل يتأثر بانطباعنا الأول عنه وليس بأدائه الحالي. وفي هذا المثال فإن العـامل الذي كان انطباعنا المبدئي عنه جيـدًا استمر في الحصول على تقـديرات عالية على من انخفض معدلات ادائه.

ولقد أظهرت بعض الدراسات أن خطأ الانطباع الأول قد يأخذ صوراً حادة في بعض الحالات. فعلى سبيل المثال أوضحت إحدى الدراسات أن القائمين بإجراء مقابلات التعيين يراجعون أولاً طلب التوظف ونتائج الاختبارات الخاصة بالمتقدمين للتعيين. كما تبين أن الحاصلين على درجات عالية يتم معاملتهم أثناء المقابلة معاملة ودودة بعكس الحاصلين على تقديرات أقل. وهكذا بدلاً من أن تكون المقابلات وسيلة لجمع معلومات إضافية من المتقدمين فإن القائمين بالمقابلة يستخدمونها كوسيلة لتأكيد انطباعهم الأول عن المتقدمين.

(5) الإدراك الانتقائي ***Selective perception*** من بين أنواع التحيز الإدراكي الأخرى ما يسمى بالإدراك الانتقائي حيث يميل البعض إلى التركيز على بعض النواحي في الموقف ويهمل النواحي الأخرى ويحدث ذلك في مجال الأعمال بكثرة فإذا سألت أحد كبار المديرين عن أكثر وظائف المنظمة تأثيرًا فى فعاليتها، تجده ينتقي الوظائف التي لها علاقة بتخصصه وخلفيته المهنية فالمدير الذي ترجع خلفيته لنشاط البيع والتسويق تجده يؤكد على التغير في السلع والخدمات باعتبارهما أكثر الأمور أهمية والمدير الذي ترجع خلفيته إلى البحوث والتطوير يؤكد على بيئة الاعمال باعتبارها أكثر أهمية من تصميم المنتج. وإذا أخذنا ذلك في الاعتبار فإنه من السهل تفسير لماذا يدرك الناس الموقف الواحد بطرق مختلفة.

ب) القولبة Stereotypes

أحيانًا يعتقد الناس أن بعض أفراد الجماعات يشترك فى صفات أو خصائص سلوكية معينة مثل ما قد يقال عن أهل الريف، أو عن من يلبسون نظارات أو السود أو ما شابه ذلك وغالبًا ما تكون الخصائص الملصقة بهم سالبة وقد لا يكون لها أي أساس من الصحة إلا أنها عموما موجودة.

قضية عالمية:

هذه النكت المختلفة عن : كم عدد الرجال اللازمين لتركيب مصباح؟ بنيت على أساس قولبة مجموعة معينة من البشر. ومن المدهش أن عديد من تلك النكت قد ذكرت حول مجموعة معينة من البشر الذين يعيشون في مكان معين تنتقل إلى أمكنة أخرى من الدولة، والذي تكشفه هذه الظاهرة من القولبة، ما خبرتك الشخصية في هذا المجال؟

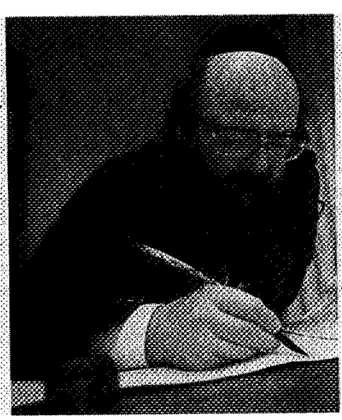
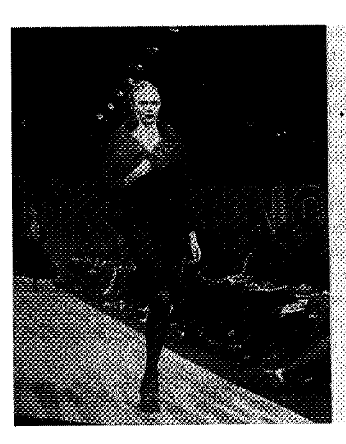
ولكن ما السبب الذي يدفع الناس إلى محاولة وضع الآخرين في قوالب جاهزة. لعله الرغبة في اختصار التفكير خاصة وأن الفرد قد يقابل في حياته الكثير من الأشخاص، ويصعب عليه عمليا أن يدرس كلا منهم على حدة.

ولعل الخطورة في فكرة القولبة تكمن في أن الحكم على سلوك جماعة معينة من خلال مقياس واحد تحرمنا من معرفة المزيد عن حقيقة سلوك وطباع تلك الجماعات.

قضية أخلاقيـــــة :

فكر في قولبة الناس من ديانات وجماعات عرقية مختلفة وكيف أثر ذلك على معاملة الناس لهم. اعط بعض الأمثلة لتلك المعاملات التي توضح تأثير القولبة خلال السنوات الطويلة.

وفي مجـال العمل نجد أن فكـرة القولبة يكون لهـا تأثير خطيـر في بعض القرارات الهامة مثل قرار اخـتيار العاملين للتوظف. فإذا كان مدير الأفراد يعـتقد أن أعضاء بعض الجماعات كسالى فإن ذلك قد يمنعـه من توظيف أو ترقية أى فرد ينتمي لتلك الجماعات، وقد يقع الكثير من الأفراد الذين ينتمون لتلك الجماعات ضحية هذه النظرة (شكل 2-5).

شكل (2-5) كيف تصف هؤلاء الناس؟

إذا كنت قد كونت فكرة عن هؤلاء الأشخاص بمجرد الاطلاع على صورهم فإنك إذا تكون قد اعتمدت على القولبة التي قد تؤدي إلى أحكام غير دقيقة قد تختلف إذا أخذنا الوقت الكافي للتعرف على الناس.

كيف يمكن القضاء على التحيز في الإدراك الاجتماعي؟

How to overcome Bias in Social perception?

يحدث التحيـز الإدراكي غالبًا بسبب القصور في الحصول على المعلومـات وتشغيلها فنحن لا نستطيع مـعرفة كل شيء عن العوامل المؤثرة في السلوك. ولا يتـوافر لدينا القدر الكافي من المعلومـات عن الأشـخاص. ومع ذلك فـمن الممكن تقليل عـمليات التـحيـز الإدراكي إلى أدنى حد من خلال ما يأتي :

(1) **لا تهمل الأسباب الخارجية لسلوك الآخرين:**

فالأداء المنخفض للمـوظف يمكن أن يرجع لأسباب خارجية لا دخل له فـيها ويمكن أن يسأل المدير نفسه السؤال التـالي : هل لو وضع شخص آخر في نفس الظروف سيكون

أدائه سيئًا؟ فإذا كانت الإجابة بنعم فلا يمكن لوم الشخص على مستوى الأداء. ولاشك أن المدير الناجح هو الذي يهتم بالفحص الدقيق لتلك الأمور ليحدد هل يجب أن توجه الجهود لتنمية أداء الأفراد أم لتغيير الظروف المحيطة؟

(2) حدد نواحي القولبة التي تعتنقها لمحاولة تقليل تأثيرها في حكمك على الغير:

فقضية القولبة Stereotypes موجودة لدينا جميعًا بدرجة أو بأخرى خصوصًا عند التعامل مع أشخاص جدد. وهذا الخطأ الشائع غالبًا ما يكون على حساب الغير. لذلك ينبغي تحديد تلك النواحي، وأن تكون على وعي تام بها واتخاذ خطوات جادة للتقليل من آثارها في حكمك على سلوك الآخرين.

(3) استخدام معايير موضوعية في تقييم الآخرين:

فاستخدام معلومات موضوعية للحكم على الآخرين يقلل إلى حد كبير من التقييم الشخصي المبني على العواطف، وكلما زاد استخدامك لمعلومات موضوعية كلما قل تأثير هذا النوع من التحيز.

(4) تجنب الحكم السطحي على الأشخاص:

فغالبًا ما يتسرع الإنسان في الحكم على الناس حتى ولو لم تكن لديه معلومات كافية عنهم. لذلك فإن الحكم الصحيح والدقيق على الأشخاص يتطلب معرفتهم معرفة جيدة والحصول على معلومات كافية عنهم.

ونحن نعرف بالطبع أنه ليس من السهل تطبيق التوصيات السابقة عمليا. ولكن حاول دائمًا في أن تجعلها نصب عينيك في مواقف العمل وستصل إلى نتائج أفضل.

بعض تطبيقات الإدراك في مجال العمل:

Perceiving Others Organizational Applicatiions

سنتناول فيما يلي دور الإدراك في ثلاثة أنشطة تنظيمية هي: تقييم الأداء، مقابلات التوظيف، وتحسين صورة المنظمة :

(أ) تقييم الأداء: Performance Appraisal

من بين الأنشطة الهامة التي تتأثر بعملية الإدراك عملية **تقييم الأداء** التي يتم من خلالها الحكم على مستوى أداء العاملين (سنويا أو كل نصف سنة) لأغراض الأجور والترقيات والتدريب وغيرها.

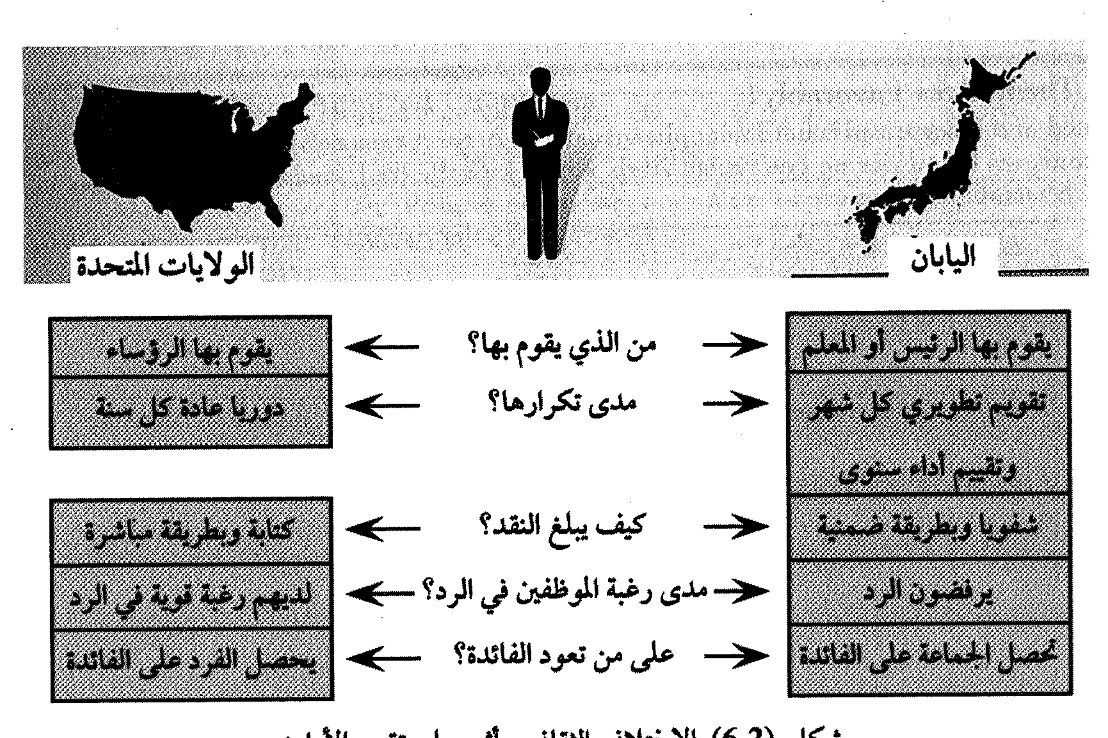
وعملية تقييم الأداء نظريا ينبغي أن تكون عملية عقلانية تمامًا تتضمن حكمًا موضوعيا على أداء الأشخاص لا يشوبها أي تحيز إلا أننا في ضوء المناقشات السابقة عن التحيز الادراكي نجد عملية تقييم الأداء عمليا بعيدة عن الموضوعية إلى حد كبير.

وقد أكد العديد من الدراسـات وجود أنواع مختلفة من التحـيز الإدراكي في عملية تقييم الأداء. من بينها تأثر المقوِّم بأحكامه السابقة على الشخص المطلوب تقييم أدائه، ففي أحد البنوك سئل المديرون عن توقـعاتهم بالنسبة لبعض الموظفين الجدد بالـنسبة لأداء العمل وبعد أربعة شهـور طلب منهم تقييم أداء هؤلاء الأشخاص فأعطوا تقـديرات عالية للأفراد الذين توسمـوا فيهم منذ البـداية حسن الأداء وأعطوا تقـديرات منخفضـة للآخرين بغض النظر عن مستوى أدائهم الفعلي.

كـذلك اتضح في نـفس الدراسـة أن المديرين يميلون لإعطـاء تقـديرات مـرتفـعـة للأشخاص المتشابهين معهم في الرأي أو السلوك (التحـيز للشبيه)، كذلك تؤكد الدراسات أن المقوم يتأثر بمدى قناعته عن العوامل الأكثر تأثيراً في نتيجة الأداء وهل هي داخلية ترجع للفرد نفسه أم خارجية ترجع لظروف الموقف. فإذا كـان المقوِّم يعتقد أن الظروف الخارجية هي الأكثـر تأثيراً فـإن تقديره يكون أعلى عـما إذا كان يعـتقد أن الظروف الـداخلية هي المؤثرة.

ونستنتج مما سبق أن عملية تقييم الأداء لا تخلو من التحيز وكل ما هو مأمول فيه هو البحث عن طرق أكثر موضوعية تقلل من تأثير ذلك.

وهناك قضـية أخرى يجب عدم إغـفالها وهي قضـية الاختلاف الثـقافي وأثره على تقييم الأداء حيث تتأثر الطريقة التي يحكم بها الفرد على الآخرين بالثقافة التي نشأ فيها . ويبين الشكل(2-6) بعض الاختلافات الأساسية في عملية تقييم الأداء بين الولايات المتحدة واليابان:



الولايات المتحدة		اليابان
يقوم بها الرؤساء	من الذي يقوم بها؟	يقوم بها الرئيس أو المعلم
دوريا عادة كل سنة	مدى تكرارها؟	تقويم تطويري كل شهر وتقييم أداء سنوى
كتابة وبطريقة مباشرة	كيف يبلغ النقد؟	شفويا وبطريقة ضمنية
لديهم رغبة قوية في الرد	مدى رغبة الموظفين في الرد؟	يرفضون الرد
يحصل الفرد على الفائدة	على من تعود الفائدة؟	تحصل الجماعة على الفائدة

شكل (2-6) الاختلاف الثقافي وأثره على تقييم الأداء:
نظراً لاختلاف المعايير والقيم بين الدول فإن الاختلاف بين هذه الدول بشأن استخدام نتائج تقييم الأداء لا يثير الدهشة. وتوضح الفروق بين تقييم الأداء في أمريكا واليابان هذه النقطة

(ب) مقابلات التوظيف : Impression Management

يحاول كل منا أن يبدو بمظهر لائق أمام الآخرين وأن يترك انطباعًا طيبًا لديهم مستخدمًا في ذلك كل الوسائل الممكنة سواء في طريقة الملبس أو الحديث أو وصف مهاراته الخاصة وخبراته المتميزة وماشابه ذلك ويسمى ذلك : Impression Management ويبدو أن لهذا السلوك أهمية خاصة في مقابلات التوظيف وتدل إحدى الدراسات الحديثة أن المقابلين استخدموا أساليب متنوعة لترك انطباع طيب لدى القائمين بالمقابلة وأكثر هذه الأساليب وضوحًا هي: **ترويج الذات Self-promotion** ويوضح الجدول 2-1 تلك الوسائل ووصفها والنسبة المئوية لتكرار كل منها.

وتؤكد الدراسة أنه فضلاً عن استخدام الأشخاص لفنون مختلفة لإدارة الانطباع فإن هذه الفنون ذاتها زرعت انطباعات جيدة فعلاً لدى القائمين بالمقابلة:

جدول **(2-1)** الفنون المستخدمة فى تكوين انطباع طيب لدى الآخرين

سجل البحاثه بطريقة منتظمة ما يدلي به طالبي الوظائف لمن يقومون بمقابلتهم بهدف إبراز قدراتهم. وفيما يلي قائمة بالأساليب المستخدمة التي ظهرت خلال دراسة حديثة وتظهر القائمة أيضًا نسبة استخدام تلك الأساليب وأخيرًا فإنها تصف تلك الأساليب وتعطي مثالاً لها.

أساليب إدارة الانطباع	الوصف	النسبة المئوية
ترويح الذات	-وصف الشخص لنفسه بطريقة إيجابية تلائم الموقف مثل (أنا أعمل بجد واجتهاد)	%100
القصص الشخصية	-وصف الأحداث الماضية بما يظهره بمظهر طيب (مثل في عملي السابق كنت أعمل حتى وقت متأخر وفقًا لظروف العمل).	%96
توافق الرأي	-الموافقة على كل ما يقوله المقابل.	%54
التميز	-ادعاء مسئوليته عن كثير من الإنجازات في عمله السابق كالقول بأنه كان مسئولاً من 90%من الزيادة في المبيعات .	%50
الإشادة بالشركة	- كالقول مثلاً أن نمو الشركة في السنوات الأخيرة كان مفاجأة مدهشة للجميع.	%46
بأستطاعته المساهمة في القيام بعمل أفضل.	- الادعاء بأن الأحداث الإيجابية كان يمكن أن تكون مما افضل عليه في الواقع.	%42
القضاء على المعوقات	- وصف كيف يستطيع الفرد أن ينجح بالرغم مما قد يواجهه من عوائق.	%33
التبرير	- مثل تولي المسئولية عن الأداء المنخفض مع إنكار قبول ذلك بشكل مستمر.	%17
تقديم الأعذار	- ينكر مسئوليته عن تصرف معين كالقول بأنه لم يستكمل طلب التوظف لأنه لم يعط الفرصة الكافية لذلك.	%13

(ج) استخدام أسلوب إدارة الانطباع لتحسين صورة المنظمة:

Corporate Image: Impression Management by Organizations

كـما يحـرص الأفراد على تـرك انطباع حـسن عنهم لدى الآخـرين فإن منظمـات الأعمال تسعى إلى ذلك أيضًا، ويسمى ذلك: Corporate image

وهذا الأمر له أهمية خاصـة في مجال التوظيف، وبالنسبة للمستثـمرين، والهيئات المتعاملة مع المنظمة، والجمهور ككل. ففي مجال التوظف مثلاً نجد أن المنظمة ذات السمعة الحسنة تستطيع جـذب أفضل الكوادر للعمل فيـها ويبين الجدول (2-2) نتائج المسح الذى أجرته مجلة فورتشن Fortune أكثر الشركات الأمريكية جذبًا للعمالة في الولايات المتحدة.

جدول **(2-2)** أكثر الشركات الأمريكية جذبًا للعمالة وفقًا لترتيبها

الترتيب	الشركـــــــة	منتجها الرئيسي
1	Genenal Electrie	**الأجهزة الكهربائية**
2	Coca-Cola	**المياه الغازية**
3	Microsoft	**برامج الكمبيوتر**
4	Dell Computer	**الكمبيوتر الشخصي**
5	Berkshire Hathaway	**الاستثمار**
6	Wal-mart stores	**تجارة التجزئة**
7	Southwest Airlines	**النقل الجوي**
8	Intel	**رقائق الكمبيوتر**
9	Merck	**الكيماويات الدوائية**
10	Walt Disney	**الترفيه**

وتؤثر كمـية المعلومـات الموجودة في إعلانات التـوظيف في الانطباع عن الشـركة. فالإعلان التفصيلي يمكن أن يحتـوي على معلومات وفيرة عن ظروف الشركة والمزايا التي تقدمـها للعـاملين فيهـا. وهكذا نجد أن الإعـلان الأطول يمكن أن يعطي انطباعـًا أفضل لالطول الاعلان ذاته ولكن لما يحتويه من معلومات.

ومن الوسائل المعـتادة التي تستخدمـها منظمات الأعمـال لتحسين صورتهـا التقرير السنوى لنتائج أعمال الشركة وما يلحق به من مـعلومات وتحاليل تفصيلية عن الحالة المالية للشركة. وقد تسرف بعض الشركات وتبـالغ عند نشر هذه التقارير سواء في شكل الطباعة أو الورق المستخـدم، أو في الإخراج في حين أن شركات أخرى تحـرص على البساطة في ذلك حتى لا تتهم من جانب المسـتثمرين بالإسراف فيكون التغير ذاتـه مدعاة لترك انطباع سيء عن المنظمة.



شكل (2-7) التقرير السنوي .

وسيلة هامة لتحديد صورة الشركة وتحسينها لدى كثير منا، بل وكما يبدوا في الصورة فإن المخلوقات الأخرى تحاول أيضًا تكوين صورة جيدة. وتسعى الشركات لتحقيق ذلك عن طريق التقارير السنوية

التعلم : التكيف مع البيئة المحيطة بنا:

Learning: Adapting to the World Around Us:

لقد كان اهتمامنا في الفقرات السابقة بعملية الإدراك ونأتي الآن إلى عملية أخرى لاتقل أهمية عن الإدراك، وهي عملية التعلم حيث لها تأثيرات عديدة في مجال السلوك التنظيمي بدءًا بتدريب العاملين على مهارات وظيفية جديدة لتغيير طريقة أداء العاملين لواجبات وظائفهم، وانتهاء بطرق الإدارة الجديدة التى تنشر الظروف البيئية التي تشجع العاملين على الجد وتؤدي إلى تحسين كفاءتهم الإنتاجية. وليس من المدهش أن ترى أنه كلما زاد اهتمام الشركة بنشر التعليم بين العاملين كلما زادت إنتاجيتها. وهذا ما دفع المهتمين بالسلوك التنظيمي أن يعطوا التعلم أهمية خاصة. وقبل أن نتعرض للمجالات التنظيمية التي تتأثر بعملية التعلم لابد من الوقوف على مفهوم التعلم. وبالرغم من وجود تعريفات عديدة للتعلم إلا أن أبسطها هو الذي يعرف التعلم بأنه: التغير الدائم نسبيا في السلوك والناتج عن الخبرة وهذا التعريف يقودنا إلى ثلاث نتائج هي :

(1) أن التعلم يتضمن عملية تغيير فى السلوك.

(2) أن هذا التغير يجب أن يكون دائمًا وليس مؤقتًا وعلى ذلك فانخفاض الأداء الذي يحدث بسبب التعب أو المرض لا يمكن وصفه بأنه ناتج عن تعلم.

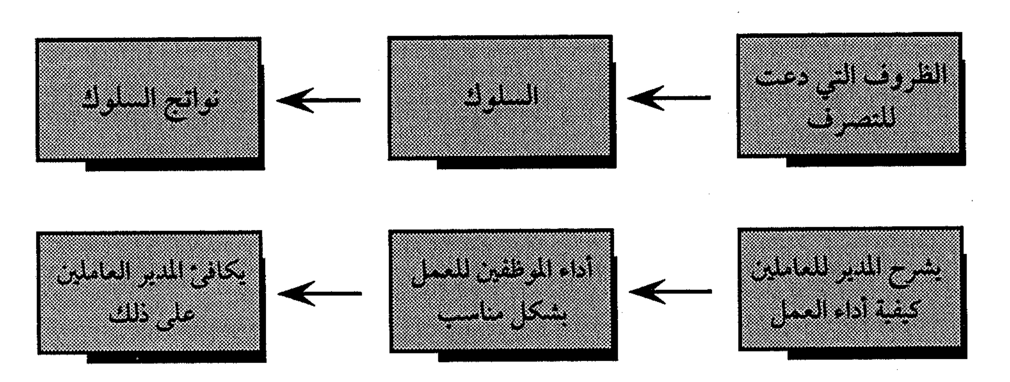
(3) أن هذا التغير في السلوك يجب أن يكون ناتجًا عن الخبرة أي بسبب الممارسة والاحتكاك الدائم بالظروف المحيطة.

والتعلم كغيره من المفـاهيم الاجتماعية ليس من السهل فهـمه وتفسيره؛ لأنه لا يمكن ملاحظته بشكل مـباشر بل لابد من استنتـاجه من الملاحظة الطويلة للسلوك. وبالرغم من وجود أنواع عديدة للتـعلم إلا أننا سنتعرض هنا لنوعين فقط من أنواع التعلم وهـما الأكثر وضوحًا فى مجال السلوك التنظيمي وهما:

(أ) التعلم من خلال المكافأة والعقاب:

Learning through Rewards and Punishments:

بفرض أنك رئيس الطهـاة في أحد المطاعم الكبرى وطلب منك رئيسك إعـداد قائمة طعام خاصة لأحـد الضيوف ذوي الحيثيـة، فبذلت قصارى جهـدك وفي النهاية إذا حازت الوجبة إعجاب الضـيوف فإن الرئيس سيعطيك مكافأة أو ترقيـة. أما إذا كانت غير ذلك؛ فقد تتعرض لبعض الجزاءات كالخصم من المرتب. وبغض النظر عن هذا الموقف ذاته فإنك ستكرر السلوك الذي أدى إلى النجاح وستحاول تجنب السلوك الذي أدى إلى الفشل، وهذا ما يطلق عليه: Operant Conditioning وهو يمثل أحد صور التعلم التي يربط فـيها الفرد بين السلوك ونواتجه فالسلوك الذي يـؤدي إلى نواتج إيجابية يستمر فـيه، أما السلوك الذي تكون نواتجه سلبيه فإننا نحـاول تجنبه. هذه الظاهرة أيضًا تسمى: بقانون الأثر Law of Ef-fect ويرجع الفضل فيما لدينا من معارف عنهـا إلى عالم الاجتماع المشهور B.F. Skinner ويوضح الشكل (2-8) تلك العملية .



شكل (2-8) تلخيص إجراءات التعليم الشرطي:

الفكرة الأساسية للتعليم الشرطـي هي أن الناس يتعلمون عن طريق الربط بين السلوك ونتائجه. وفي هذا المثال فإن المدير يثني على مـحاولة الموظف أداء العمل بطريقة جيدة وعلى ذلك فـإن التعلم يحدث بسبب النتائج الطيبة.

والنواتج الإيجابية التي يحـصل عليها الفرد وفقًا لهذا المدخل تعـزز السلوك وتدعمه وتدفع الفرد إلي تكراره ولذلك تسمى : **بالدعم الإيجابي Positive reinforcement** إلا أن هناك نوعًا آخر من أنواع التعـزيز يسمى: **بالتعزيز السلبي Negative reinfrcement** ومن خلاله يتعلم

الفرد أن يقوم بالتصرفات التي تجنبه بعض النتائج السلبية غير المرغوب فيها كاللوم، والتوبيخ، أو اعتراض الرئيس، أو الشجار مع الزملاء، أو ما شابه ذلك. وعلى ذلك فإن المعززات هي الأمور التي تقوي السلوك وتدعمه. إما للحصول على نواتج إيجابية أو تجنب نواتج سلبية.

وواضح أن النواتج الإيجابية تقوي العلاقة بين السلوك والناتج. وهناك أمور أخرى تضعف هذه العلاقة فالعقاب مثلاً Punishment يجعل الفرد ميالا إلى هجر السلوك الذي تسبب فيه، كذلك فإن المماطلة في منح المكافآت والنواتج الإيجابية تؤدي أيضًا إلى إضعاف الاستجابة وتكرار السلوك، ويبين الجدول (2-3) المفاهيم السابقة.

جدول (2-3)

تقديم الباعث أو سحبه	مدى قبول الباعث	اسم المؤثر	قوة الاستجابة	مثال
تقديم	سار	تعزيز إيجابي	زيادة	مكافأة من الرئيس تشجع على استمرار السلوك المكافأ.
	غير سار	عقاب	تخفيض	نقد من جانب الرئيس لايشجع العامل على القيام بالسلوك
سحب	سار	مماطلة	تخفيف	الفشل في المكافأة على السلوك المعاون يقلل عادة مساعدة الآخرين في المستقبل
	غير سار	تقرير سلبي	زيادة	تجنب الانتقاد يدفع العامل للقيام بما يرضي الرئيس مستقبلاً

جدولة التعزيز ينبغي ألا تأخذ عملية تعزيز السلوك صفة الاستمرار طول الوقت ولكل أنواع السلوك Continuous reinforcement فالإنسان ليس كحيوان السيرك. وإنما ينبغي أن تستخدم عند الضرورة Partial reinforcement وهذا يعني أنه يمكن جدولة عملية التعزيز من حيث التوقيت والتكرار. وفي هذا المجال يمكن أن نفرق بين أربعة أنواع من التعزيز غير المستمر.

(1) **جدول الفترات الزمنية الثابتة:** وفيه يكون التعزيز في تاريخ ثابت وعلى فترات زمنية محدودة (مثل دفع الأجر الساعة 3 يوم الجمعة من كل أسبوع) وعلى ذلك فهناك فترة فاصلة ثابتة بين السلوك والتعزيز.

ولعل ناحية القـصور في هذا النوع من الجداول أن الفرد قـد يتراخى في الأداء في تلك الفترات الفاصلة؛ لأنه يعلم أنه ليس هناك تعزيز إيجابي لجهده أو عتاب على إهماله.

(2) **جدول الفـترات الزمنيـة المتغـيرة:** وفيـه تتغير فـترة التعزيز في المتـوسط حيث تمنح المكافآت كل ستة أسابيع في المتوسط. ولذلك فـربما تكون أربعة أسابيع وأحيانًا أخرى ثمانية أسابيع. وهذه الطريقة أكثر فعالية من الطريقة السابقة.



شكل (2-9) تلخيص جداول التعزيز تمثل أنواع التعزيز الأربع طرقاً مختلفة لإدارة الحوافز

(3) **جدول النسبة الثابتة:** وفيه يتم التعزيز بعد تحقيق عدد معين من الاستجابات كأن يحصل مندوب البيع على مكافأة معينة عن كل 1000 دولار من المبيعات التى يحققها.

(4) **جدول النسبة المتغيرة:** وفيه يتم التعزيز بعد تحقيق عدد من الاستجابات ليس محدداً برقم ثابت ولكن بعد أداء عدد متغير من التصرفات (مرتكزة على متوسط معين).

ويوجد بين الأنواع السابقة من جداول التعزيز بعض نواحي التشابه والاختلاف الملحوظ في الشكل رقم (2-9) ومن الناحية العملية قد لا يوجد كل منها على حدة ولكن قد يجمع التطبيق العملي بين واحد أو أكثر منها بما يكوّن جداول جديدة أكثر تعقيداً.

قضية أخلاقية:

هل تعتبر أنه من غير الأخلاقي أن يغتنم كازينو القمار ضعف المقامرين عن طريق برمجه ماكينة القمار بحيث تتبع جدولا متغيراً؟ لم ولم لا؟

ب) التعلم من خلال تقليد الآخرين (التعلم بالملاحظة)

Learning by Imitating others (Observational Learning)

تعرضنا في الفقرات السابقة للتعلم من خلال التعزيز . وهناك نوع آخر من التعلم من خلال الملاحظة Observational learning أو ما يمكن تسميته: **بالنمذجة Modeling** وهذا النوع من التعلم يحدث حينما يكتسب الفرد معلومات جديدة من خلال ملاحظة ما يفعله الآخرون والشخص الذي يتم تقليد سلوكه يسمى: **بالنموذج**.

خطوات التعلم بالملاحظة :

حتى يمكن التعلم من خلال الملاحظة لابد من المرور بعدة عمليات هي:

(1) أن يعطى المتعلم الانتباه الكامل لما يفعله النموذج، وأحيانًا يحث النموذج المتعلمين على ذلك أثناء التعلم.

(2) أن يحتفظ المتعلم في ذاكرته بما فعله النموذج حتى يستطيع تذكره. وهنا نجد أن وسائل الإيضاح التي يستخدمها النموذج في الشرح تلعب دوراً هاما في عملية التذكر.

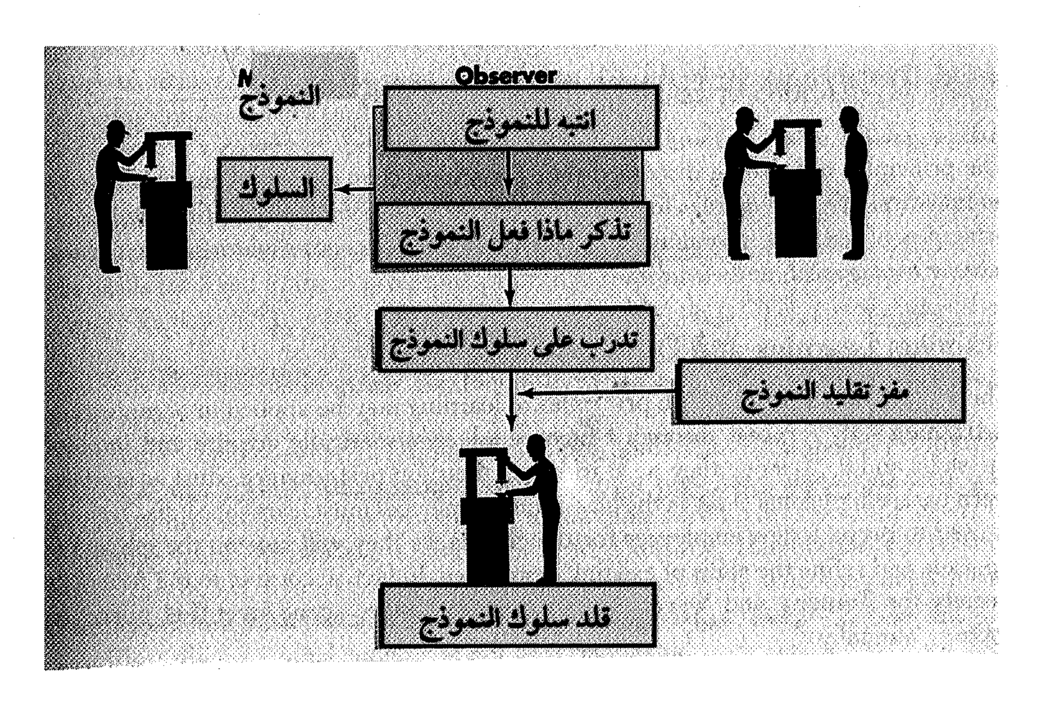
(3) أن يقوم المتعلم بتجريب ما تعلمه من النموذج للتأكد من حدوث عملية التعلم من عدمه.

(4) وأخيراً فإن تقليد سلوك النموذج أو ممارسة العمل الذي تعلمه تتطلب أن يكون لدى الفرد دافع لذلك. وإذا فلابد من وجود سبب ما أو حافز معين يدفع الفرد لتقليد السلوك؛ فالإنسان لا يقلد أي سلوك يراه لمجرد التقليد. ويوضح الشكل(2-10) الخطوات السابقة.

والذي يجب ملاحظته أن الناس لا تتعلم فقط من خلال الملاحظة ما ينبغي أن تفعله بل تتعـلم أيضًا ما ينـبغي ألا تفعله فـالموظف الذي يرى زميلـه في العمل تم عقـابه على سلوك غير مناسب فإنه في الغالب سيتجنب القيام بهذا السلوك.

أمثلة للتعليم عن طريق الملاحظة في المنظمات:

يمكن تفسـير كثير من أنواع السلـوك بالمنظمات عن طريق التعليم بالملاحظة. ويعـتبر التدريب الذي سنتحدث عنه في المبحث التـالي من أنواع السلوك التي نتعلمها بالملاحظة. ويحدث التـعليم عن طريق الملاحظة بطريقة رسمـية عندما يلاحظ العـامل معاييـر المنظمة وتقاليدها ثم يدمـجهما في سلوكه. وتعـتبر الثقافة التنظـيمية (الفصل الثالث عـشر) نوعا هاما من التـعليم بالملاحظة. وأخيـراً فقـد يتعلم العـامل ما يجب عليه تجنـبه عن طريق ملاحظة العقاب الذي يوقع على المخطئ من زملائه.



شكل (2-10) مراحل التعلم عن طريق الملاحظة

يتطلب هذا النوع من التعليم ملاحظة سلوك النموذج وتعلم الملاحظة عن طريق التكرار ولكن هذا يحدث عند وجود حافز للتعلم

قضية أخلاقية:

لسوء الحظ يتـعلم العمال الكثيـر من أنواع السلوك الرديء مثل: السرقة، والتـحرش الجنسي عن طريق الملاحظة أيضًا. ما الخطوات الجادة التي يمكن أن تتخذها الادارة لمنع ذلك؟

تطبيقات التعلم في التنظيم :

Applications of Learning in Organizations

للتعلم تطبيقات عديدة في المنظمات سنكتفي هنا منها بأربعة مجالات هي التدريب، تطوير نظم المكافآت، تعزيز السلوك التنظيمي الإيجابي، تعزيز السلوك السلبي.

التدريب Training :

مجال التدريب من أهم المجالات التي يمكن الاستفادة فيها من مبادئ التعلم حيث يعمل التدريب على اعداد الموظفين الجدد لمواجهة التحديات التي تواجههم في العمل. كما يساعد التدريب أيضًا على تطوير وصقل مهارات العاملين القدامى. ووفقًا لبيانات الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية تنفق الشركات الأمريكية حوالي 44 بليون دولار سنويا على التدريب.

ويأخذ التدريب في الواقع صيغًا متنوعة فبعض أنواع التدريب يكون بشكل غير رسمي أي من خلال الممارسة اليومية للعمل وبإشراف الرؤساء والزملاء القدامي، كما قد يتم أيضًا من خلال برامج رسمية تتم في غرف دراسية أو أماكن مخصصة للتدريب. أي أن التدريب في هذه الحالة يكون بعيدًا عن أماكن العمل الفعلية.

ومن البرامج الشهيرة في هذه الأيام ما يسمى: **ببرامج التلمذة الصناعية Apprenticeship programs** وفيها يتم التدريب جزئيا من خلال برامج رسمية تتم في الغرف الدراسية وجزئيا من خلال الممارسة الفعلية في مواقع العمل. وعادة ما تستغرق تلك البرامج عدة سنوات لإعداد العمالة الماهرة في بعض المجالات مثل: النجارة والالكترونيات، وماشابه ذلك.

وبالنسبة للشركات ذات الأعمال الدولية فإنها تعقد بعض البرامج التدريبية لإعداد العاملين للعمل والعيش في أقطار أخرى. وقد تشمل تلك البرامج اللغات، والتقاليد والأعراف وغيرها من النواحي المطلوبة للتكيف الثقافي.

كذلك فإن هناك البرامج الخاصة بتنمية المديرين والتي تستهدف تنمية مهارات القيادات العليا بدءًا من كيفية التعامل مع الحاسبات إلى تنمية مهارات الاتصال. وعادة ما يتم الاستعانة بخبراء متخصصين من خارج الشركة لهذا النوع من البرامج. والبرامج الرسمية للتدريب قد تعقد في مراكز متخصصة في ذلك. ولكن قد تلجأ بعض الشركات إلى إنشاء مراكز التدريب الخاصة بها والتي تكون مسئولة عن تلبية الاحتياجات التدريبية للمنظمة في مختلف الأوقات.

جدول (4-2)

تلخيص الأساليب المستخدمة في برامج التدريب الثقافي:

يتم تدريب العاملين بالخارج على الوظائف التي سيتولونها باستخدام أسلوب واحد أو عدد من الأساليب المذكورة هنا

- **تلخيص خصائص الثقافة :**	يتم هنا شرح الخصائص الأساسية للدولة المضيفة مثل: العادات، والتقاليد، والسلوك اليومي للناس .
- **تلخيص خصائص المنظمة :**	شرح الخصائص التاريخية والجغرافية والاقتصادية والسياسية وغير ذلك من المعلومات العامة عن الدولة المضيفة.
- **الحالات الواقعيـــــــة:**	تشرح حالات واقعية من حالات الشركات والعاملين لتوضيح ظروف العمل في الدولة المضيفة .
- **لعـــــب الأدوار :**	يقوم المتدرب بتمثيل الدور الذي قد يقوم به في الدولة المضيفة.
- **استيعـاب الثقافـــــة :**	Culture Assimilation تقدم تقارير مكتوبة موضحة للحالات التي قد يواجهها المتدرب في الدولة المضيفة . ثم يقوم المتدرب باختيار السلوك الذي يراه مناسبًا من بين عدة أنواع من السلوك المسجلة في التقرير ثم يتم إعطاؤه معلومات عن مدى ملاءمة السلوك للثقافة .
- **التجارب الميدانيـــــة :**	إعطاء المتدرب فرصة للذهاب إلى البلد التي سيعمل فيها ليشاهد الاختلافات الثقافية بنفسه.

أسس التدريب الفعال : ***Keys to Effective Training*** لضمان فعالية التدريب لابد من مراعاة أربعة مبادئ أساسية تشمل ما يأتي:

(1) **المشاركة Participation** فمشاركة المتعلم في عملية التعلم لا تؤدى إلى سرعة التعلم فقط ولكن تؤدى أيضًا إلى رسوخ ما تعلمه الفرد لفترة أطول. فالطالب في قاعة الدرس الذي يشارك في الحوار والمناقشة والاستفسار تكون فرصته للتعلم أفضل من الطالب الذي يكون وجوده سلبيا.

(2) **التكرار Repetition** : حيث يساعد التكرار على تثبيت ما تعلمه الفرد . ويرى علماء النفس أن التكرار يجب أن يكون موزعًا على فترة طويلة نسبيا؛ حتى تكون له فعاليته. فعند تعلم السباحة مثلاً فإن محاولة تكرار الحركات لإحداث التعلم في يوم واحد قد تصيب المتعلم بالإرهاق والتعب. ولكن إذا تم التكرار في اليوم الثاني والثالث وهكذا فإن التكرار تكون نتيجته أفضل.

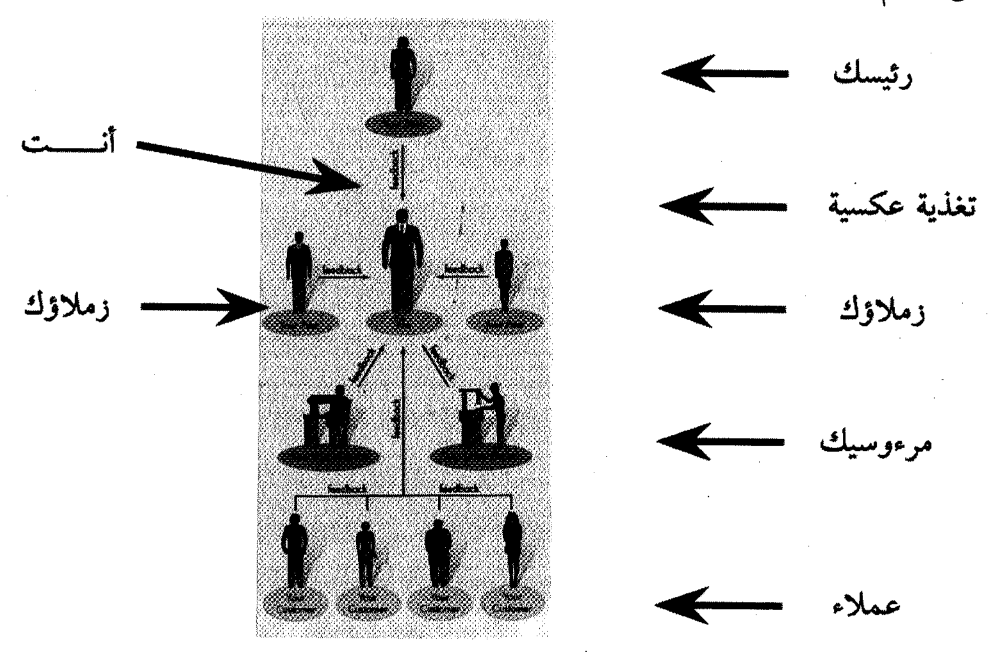
(3) **إمكانية فعل ما تعلمه المتدرب إلى الواقع العملي Transfer of training** فالتدريب تكون له فعاليته حينما يستطيع المتدرب الاستفادة بما تعلمه خلال فترة التدريب في الواقع الفعلي للعمل. ومن العوامل التي تساعد على ذلك هو محاولة محاكاة ظروف

العمل الفعليـة والأدوات التى تستخدم في العـمل أثناء التدريب. ونفس ذلك يمكن أن يقال بالنسبة للمهارات الإدارية.

(4) **المعلومات المرتدة: Feedback** يحتاج المتعلم إلى تيار من المـعلومات المرتدة عن نتيجة سلوكه للوقـوف على مدى فـعالية التـدريب. فمثـلا هل أحدث التـدريب تعديلا في سلوكه أم لم يحدث؟ وما نواحي القصور التي يجب تصحيحها؟ وبدون ذلك لانستطيع الحكم الصحيح على فعالية التعلم.

وأحد أكـثر أنواع نظم المعلومات المرتدة شهـرة في هذه الأيام مـا يعـرف بـ 360° Feed back.

تلخيص لنظام °360 تغذية عكسية:



شكل (2-11) بدأت الكثير من الشركات استخدام هذا النظام

وهو عبارة عن نظام يستخدم فيه العديد من مصادر التزويد بالمعلومات العكسية بهدف تحسين أداء العاملين بالشركة

وفي هذا النوع يتم استخدام مصادر متعددة للمعلومات لتقييم أداء الفرد حيث لايقتصر الأمر على الرؤسـاء (كما هو معـتاد) بل يمتد ليشـمل الحصول على معلومـات عن الفرد المطلوب تقيـيمه من الزمـلاء، والمرءوسين والرؤساء بل ومن الشخص ذاته. ولقـد أكدت نتائج التطـبيق لهذا الأسلوب في العـديد من الشركـات مثل General Electric، AT&T، Dupont و Motorola وغيرها أنه لم يساعد على تحسـين أداء الموظف فقط بل امتد ليشمل الإنتاجية الكلية للمنظمة.

وحتى تفهم بجلاء ذلك الأسلوب فنقدم لك ثلاثة أمثلة من الواقع :

الاتجاهات الحديثة : ماالذي تفعله الشركات المعاصرة

استخدام التغذية العكسية °360 : Using 360° Feadback

يمكن أن يخدم استـقصاء اتجاهات جـماعات العاملين في منظمة مـا نحو بعضهـا المعروفة بـ °360 تغذية عكسية عددًا من الأهداف مثل تقييم الأداء وتقـدير الاحتياجات التدريبية، وتحديد المنتجات والخدمات الجديدة التي يرغـبها العملاء وقياس مشاعر أعضـاء فرق العمل نحو بعضهم ودراسة عدد من مـشاكل الموارد البشرية بـالمنظمة. وحتى تفهم اسـتخدامات هذه الأداة الشـهيرة فسنقدم لك ثلاثة استخدامات لها في الحياة العملية وهي :

(1) تغيير الثقافة التنظيميـة في شركة لاندمارك ستوك اكستشنج Landmark Stock Exchange وهي واحدة من شـركات تبادل الأسهم بأمـريكا. ونظرًا للمعاناة الشـديدة التي واجهتهـا نتيجة لمنافسـة الشركـات العملاقة مـثل ناسداك. فقد حـاولت أن تكون من أسرع الشركـات فى العالم في بيع وشراء ونقل الأوراق الماليـة. وقد استـخدمت الشركـة هذا الأسلوب لتحصل على مـعلومات عن أدائها في المجالات المختلفة، ثم استخدم هذا الأسلوب بعـد ذلك في برامج التدريب الخاصة بتغيير أي سلوك وجد به قصور. وأخيرًا استخدم في برامج تقييم أداء العاملين بهذه الشركة.

(2) تنمية العـاملين في شركة ليهر ماكـجفرن بوفز Leher Macgovern Bovis وهي شركة تعمل في مجال التشييد والبناء في أمريكا. وهي إحدى الشركات الشهيرة بالعمل بجد على الوفاء بأحتياجات عملائها المحددة والمتوقعة، وفي تنمية مهارة القيادة لدى العاملين فيها وتحفيزهم للوظائف القيادية. وحتى تنـجح في ذلك استخـدمت برامج °360 تغـذية عكسيـة، وقد سـاعدت تلك البـرامج في توصيف استعـداد العاملين للوظائف القيادية، وفي اختيار أفـضلهم لتلك الوظائف. وقد ساعدت تلك البرامج على تخـفيض معدلات ترك الخدمـة بين مديري مشروعـات الشركة من12% إلى2% فقط. وقد انتفع جمـيع العاملين بالشركات من الشعور الإيجابي الناتج من استـثمارات الشركة في تنمية العاملين.

(3) تحديد الاحتياجات التدريبـية واحتياجات الاختيار الجيد في شركة الشـمال الغربي للتأمين على الحياة Northwestern Mutual Life Insurance وتفتخر هذه الشـركة التي تعمل في هذا المجال منذ أكثر من 140 سنة بجودة عملائها وليس بكثرة عددهم. ولكن المنافـسة الحديثة فرضت عليها وعلى وكلائها العمل لزيادة عدد عملائهـا. ويقوم هيكلها الإداري على وجود وكلاء عامين يدير كل منهم ما يربو على 100 وكيل مما جعل اختيار الوكلاء العامين عـملاً هاما. وقد استخدمت الشركة لذلك الغرض برامج °360 تغذية عكـسية لتـحديد مسـتقبـل كل وكيل في الترقـية لمنصب وكـيل عام ثم

استخدمتها لتحديد احتياجاتهم التدريبية. وقد تحسن مستوى أداء الشركة لوظيفة الاختيار إلى مستوى غير مسبوق ويرجع ذلك إلى حد كبير إلى استخدم تلك الشركة لبرامج 360° تغذية عكسية.

والخلاصة: أن استخدام مبادئ المشاركة والتكرار ونقل الخبرة إلى العمل والتغذية العكسية يفيد في الكثير من البرامج الإدارية خاصة في مجال التدريب.

تطوير نظم المكافآت: Innovative Reward Systems

عند الحديث عن الأجور والمكافآت في منظمات الأعمال يكون التركيز عادة على بعض المعايير مثل معيار الجدارة (أى: مستوى الأداء في العمل) أو الأقدمية (طول مدة الخدمة في العمل)، إلا أن المنظمات بدأت في الوقت الحاضر في استخدام بعض الأنظمة المبتكرة مثل :

(1) الدفع على أساس المهارة: Skill-based pay وفي هذا النظام يتم دفع الأجور والمزايا على أساس ما يتعلمه الفرد من مهارات ضرورية ونافعة للمنظمة. وعلى سبيل المثال ففي شركة Lego لصناعة لعب الأطفال يحصل الموظفون على أجورهم على أساس مدى امتلاكهم للقدرات الثلاثة التي أتضح أنها سائدة بين الموظفين ذوي الأداء المرتفع وهي المهارات الفنية، ومهارة عمل الفريق، والمهارات الشخصية، وبالرغم من غرابة هذا النظام إلا أنه يحقق مزايا عديدة. فهو يساعد على تنمية المهارات الأساسية الضرورية لنجاح المنظمة وتقدمها كما أن تنوع المهارات المطلوبة من الموظف تؤدي إلى تقوية دوافعه للعمل. وبالرغم من أن مزايا هذا النظام لم تختبر بشكل كاف حتى الآن بسبب حداثته إلا أن الواقع يشير بأنه نظام واعد.

(2) الدفع على أساس جماعي Team- Based Rewards : كما سبق الإشارة فإن نظم الدفع التقليدية تركز على الأداء الفردي. ولكن هناك اتجاهًا متناميًا في الوقت الحاضر من جانب الكثير من الشركات نحو ربط الأجور والمكافآت بإنجاز الفريق أي بالأداء الجماعي وليس بالأداء الفردي وهذا من شأنه أن يعزز انتماء الفرد للجماعة.

ونظرًا لأن الثقافة الأوربية مازالت تعطي أهمية خاصة للإنجاز الفردي فقد دفع ذلك بعض الشركات إلى استخدام النظامين الجماعي والفردي معًا في دفع الأجور والمكافآت. وبالرغم من عدم وجود دراسات كافية تؤكد متى وكيف يمكن تطبيق الأسلوب الجماعي بنجاح إلا أن نمو الاتجاه نحو فرق العمل يجعل هذا النظام واعدًا.



شكل (2-12) الدفع المؤسس على أداء الفريق:

اتجاه ينمو بسرعة نظراً لاتجاه الكثير من الشركات لاستخدام فرق العمل فإنها قد غيرت نظم التعويض عن العمل إلى الدفع على أساس أداء الـفريق، بدلاً من الدفع المؤسس على أداء العامل الفرد. وقد اسـتخدم هذا النظام جزئيا في شركة بسمارك Bismarck بولاية شمال داكوتا

قضية عالميـــة :

بصـفة عامـة فإن النـاس في الدول الآسيـوية أكثـر تعاونًا بالمقـارنة بالمواطنين في الدول الغربية. فالآسيويون يركزون على الغير بينما يركز الغربيون على مصالحهم الشخصية.

ج) التعزيز الإيجابي للسلوك التنظيمي المرغوب فيه:

Positively Reinforcing Desirable: Oraganizational Behaviors:

كما سبق أن أشرنا أن تعزيز السلوك الإيجابي يقويه ويدفع الفرد إلى تكراره. ويمكن استخـدام هذه الفكرة في إحداث تعديلات في بعض أنواع السلوك في المنـظمة من خلال إدارة جيدة تنظم التعزيز. ويطلق على ذلك: اسم تعديل السلوك التنظيمي Organization-al behavior modification ويمر وغير ذلك بعدة خطوات أساسية هي :

(1) التحديد الدقيق للسلوك المرغوب فيه (كالقول مثلاً بأن الرد على أستفسارات العملاء يجب أن يكون أسـرع بمقدار 50% بدلاً من القـول أن المطلوب هو تحـسين خدمـة العملاء).

(2) تحديد الكيفية التي يجب أن يتم بها السلوك المطلوب تغييره.

(3) التحديد الدقيق لأهداف الأداء . يمكن اعتبـار تلك الأهداف بمثابة المعيار الذي سيتم على أساسه التقييم (كالقول مثـلاً بأن جميع الاستفسارات يجب الرد عليهـــا خلال الـ 30 ثانية الأولى).

(4) اختيار الطريقة التي سيتم بها المكافأة أو تعزيز السلوك هل ستكون أسبوعية أم شهرية؟ وهل ستكون مالية أو غير مالية في شكل خطابات شكر أو شهادات تقدير وما يشبه ذلك؟

(5) تحديد مستويات المكافأة وفقًا لمستويات الاقتراب من الهدف أو المعيار، فيحصل العامل على نسبة من المكافأة حينما يرد على الاستفسارات خلال الـ 60 ثانية الأولى، ثم تزداد المكافأة حينما يكون الرد بعد 50 ثانية، وتزداد أكثر حينما يكون الرد بعد 40 ثانية وهكذا إلى أن يحصل على المكافأة كاملة إذا تم الرد خلال 30 ثانية. ويطلق على هذه العملية اسم التشكيل Shaping.

(6) التقييم الدوري للبرنامج. هل الأهداف المحددة مازال يتم إنجازها؟ هل وسائل التعزيز مازالت فعالة؟ وطرح مثل هذه الأسئلة يعني أن تلك الأمور يمكن أن تتغير بمرور الوقت. والتقييم الدوري للبرنامج يساعد على إدخال التعديلات المناسبة فى الوقت. المناسب حتى يظل البرنامج مؤثرًا.

ومن الأمثلة على نجاح مثل هذه البرامج في الحث على بعض أنواع السلوك الإيجابية ما حدث في شركة دايموند إنترناشيونال Diamond international حيث يعمل في هذه الشركة 325 موظف في صناعة كرتونات البيض فقد وضعت هذه الشركة نظامًا ذكيا للتعزيز يقوم على أساس منح الموظف الذي يمر عليه عام كامل بدون أى حوادث صناعية 20 نقطة ونسبة حضور كاملة 25 نقطة ثم يتم جمع هذه النقط سنويا والموظف الذي يصل إلى 100 نقطة يحصل على چاكت نايلون أزرق عليه شارة الشركة بالإضافة إلى بطاقة عضوية في نادي المائة ، والذين يحصلون على عدد من النقاط أكثر من مائة يحصلون على مكافآت إضافية فمثلا من يصل إلى 500 نقطة له الحق في الحصول على أحد الأجهزة المنزلية مجانًا. ولقد ساعد تطبيق هذا البرنامج على تحسين إنتاجية الشركة بالمقارنة بها قبل التطبيق. حيث تحسنت المخرجات بنسبة 16.5% وانخفضت أخطاء الجودة بنسبة 40% وتناقصت التظلمات بنسبة 72% وانخفض الوقت الضائع بسبب حوادث العمل بنسبة 43.7% والنتيجة الكلية أن الشركة حققت مزايا تفوق المليون دولار كما صارت قوة العمل أكثر سعادة.

د) ردع السلوك غير المرغوب فيه : Discipline of undesirable OB

كما تستخدم المنظمة نظم المكافآت لتعزيز وتشجيع السلوك المرغوب فإنها تستخدم أيضًا العقاب لتجنب السلوك غير المرغوب فيه. وهناك الكثير من نواحي السلوك غير المرغوب فيها مثل الغياب، والتأخر عن العمل، وإثارة المشاكل والقيام ببعض نواحي السلوك غير الأخلاقي وما يشبه ذلك. وهذه المشاكل تكلف منظمات الأعمال الكثير من

الأمـوال مما يدفعـهـا إلى وضع نظم للعـقاب أو التـأديب للحـد من آثار تلك المشـاكل. وتتفاوت أنظمة العـقاب من شركة لأخرى فقد تأخذ الـشكل الرسمي في بعض الشركات مثل: توجيه إنذار كتابي يوضع في ملـف الموظف وفي البعض الآخر قد لا تأخذ الصورة الرسمية مثل: توجيه اللوم الخفيف. شفويا من جانب الرئيس.

وفي إحدى الدراسات طـلب من رؤساء هيئة التـمريض وضع قائمة بوسـائل العقاب الأكثر استخدامًا وترتيبها من حيث شدتها فكانت على النحو التالي (جدول 2-5)

جدول (2-5)

ترتيب وسائل العقاب المستخدمة (من أقلها إلى أكثرها شدة)

المرتبة	الوسـيـلة
1	التحدث مع الموظف أو استشارته بخصوص المشكلة .
2	إنذار شفهي.
3	إنذار كتابي.
4	إعطاء الموظف نصائح بخصوص المشكلة.
5	تحويل المـوظف إلى أحد المراكـز المتخـصصة في الشـركة لمسـاءلته مـثل مكتب الإخصائي الاجتماعي والنفسي مثلاً.
6	إرسال الموظف إلى أحد البرامج الرسمية المصممة لعلاج المشاكل التي يواجهها
7	نقل الموظف إلى أقسام مختلفة بالشركة.
8	اعتراض الموقف أو التدخل فيه بقوة.
9	وضع الموظف تحت المراقبة الدقيقة.
10	خصم جزء من حوافز الموظف.
11	الوقف المؤقت عن العمل (بدون أجر).
12	الفصل كليّ من العمل.

قضية أخلاقية:

هل يعتبر عقاب الشركة للعاملين فيها عملاً غير أخلاقي بصفة عامة؟ ما أشكال العقاب التي قد تعتبر أخلاقية أو غير أخلاقية بصفة عامة؟

أنت مستشار للسلوك التنظيمي:

لاحظت أن العاملين المكلفين بالرد على التليـفونات يتركون مكان عملهم ويتـمشون بالشركة ويتحدثون معًا؛ مما أدى إلى تزايد شكاوى العملاء:

(1) *ما الأسباب التي يمكنك أن تعزو إليها هذا السلوك؟ هل يمكن أن يكون لها علاقة بتقييمك لأدائهم؟*

(2) *ما الأخطاء التي يمكنك أن تبني عليها تقديرك؟ وكيف يمكنك التغلب على هذه الأخطاء حتى تتجنبها في المستقبل مما يساعدك على التقدير الدقيق لموقفهم؟*

(3) *كيف يمكنك استخدام التدريب والأساليب الابتكارية للتعويض وتعديل السلوك التنظيمي والاجراءات العقابية للقضاء على هذه المشكلة.*

الممارسات التأديبية في المنظمات:

تدل الممارسة العملية أن أحد الأساليب الشائعة في نظم العقاب هو التدرج في العقاب من أقلها إلى أكثرها شدة ويطلق عليه: Progressive discipline فإذا كان هناك موظف لديه مشكلة مزمنة في التأخر عن العمل مثلاً فإن المشرف يمكن أن يبدأ بإنذاره بشكل ودي وبطريقة شفهية، فإذا ظلت المشكلة يمكن أن يوجه له انذار كتابي ثم يمكن فصله بشكل مؤقت وأخيراً إذا فشلت كل تلك الوسائل يمكن فصله نهائيا من العمل.

وفي بعض المخالفات الخطيرة مثل: السرقة، أو إتلاف ممتلكات الشركة فقد لايحتاج الأمر إلى مثل هذا التدرج حيث يتم تطبيق أقصى العقوبات فوراً.

والشركات التي لديها برامج ناجحة في التأديب والانضباط تميل إلى نشر لائحة الجزاءات أو التأديب ضمن كُتيب الشركة بحيث تكون معلومة للجميع.

ويحجم الكثير من الرؤساء عن استخدام وسائل العقاب للموظفين غير الملتزمين إما بسبب عدم وجود لائحة واضحة للجزاءات أو لأنه ليس لديه السلطة الكافية لتوقيع العقاب. كما أن الخوف من الآثار النفسية والمادية التي يتركها العقاب على الشخص الذي تم توقيع العقاب عليه يجعل بعض الرؤساء يتردد كثيراً في ذلك. وبالطبع فإن عدم توقيع العقاب المناسب على المخالف قد يؤدي إلى تعقيد المشاكل في الأجل الطويل ويجعلها مستعصية على الحل.

أسس تفعيل وسائل العقاب: ***Keys to Using Punishement Effectively*** تدل نتائج الدراسات النظرية والعملية على أنه يمكن زيادة فعالية وسائل التأديب أو العقاب إذا تم الالتزام بالأسس التالية:

(1) **توقيع العقاب فور حدوث السلوك غير المرغوب فيه:** فعدم وجود فترة زمنية طويلة فاصلة بين التصرف غير المرغوب فيه وتوقيع العقوبة يجعل هناك رابطة قوية بين الناحيتين مما يقلل من احتمال حدوث السلوك غير المرغوب فيه مستقبلاً. وعلى ذلك فإن تأجيل العقوبة على السلوك المخالف لأيام أو أسابيع وربما لشهور؛ يقلل

من فعاليتها؛ لأن طول المدة يضعف العلاقة بين الناحيتين.

(2) **الوسطية في توقيع العقوبة :** بحيث لا تكون شديدة أو تافهة؛ فـالعقوبة التافهة من المحتمل ألا يكون لها أي تأثـير فعال في إقلاع الفرد من السلوك غيـر المرغوب فيه. ومن ناحية أخـرى فإن العقوبات شديدة القسـوة قد تظهر الشركة بمظهـر ظالم وغير أنساني وهي بذلك تخاطر بأهم عناصرها وهو البشر.

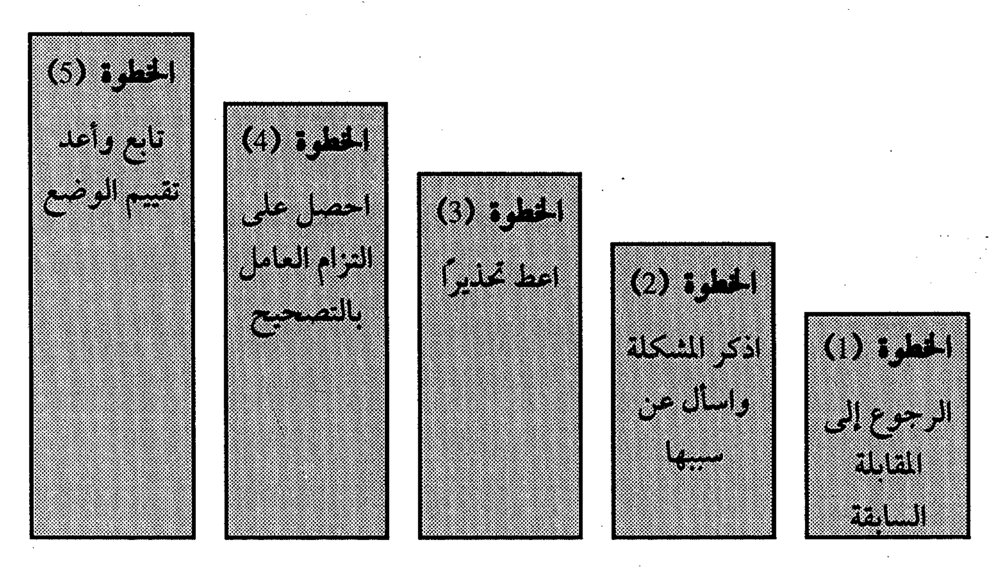
(3) **أن يكون المقصود بالعـقوبة السلوك غير المرغوب فـيه وليس الشخص ذاته:** فالتركيز يجب أن يكون على تصرفات الفرد وليس على شخصية الفرد ذاته. فإذا فرضنا على سبيل المثـال أن المدير قد بلغه بأن أحد المـوظفين أعتاد على أخذ فتـرات راحة طويلة أثناء العمل فيجب ألا يقال له: (إنك إنسان كسول وذو اتجاهات سيئة بالنسبة للعمل) ومن الأفضـل أن يقال له: (إن ابتعـادك كثـيرًا عن مكتـبك يجعل من الصـعب علينا جميعًا أن نؤدي عملنا في وقتـه). كذلك يجب أن يكون التركيز على ما الذي ينبغي أن يفعله الفرد لتجنب السلوك الخاطئ حتى نستطيع أن نوجه إليها جهود التحسين.

(4) **الثـبات في نظـم العقـوبات:** بحـيث يطبق في كل الأوقـات وعلى جمـيع الموظفين بمعنى: أن نظام الـعقـوبات يجب ألا يـطبق في بعض الأوقـات ويطبق في أوقـات أخرى؛ لأن أهمـال تطبيقه فـي بعض الأوقات؛ يساعد علـى استمرار السلوك غـير المرغوب فيه، كذلك يجب أن يطبق النظام على الجمـيع دون تحيز أو محاباة فالأفراد الذين يقعون في نفس الخطأ يجب أن تطبق عليهم نفس العقوبة.

(5) **توضيح أسباب العقاب:** حيث يجب أن يحرص الرؤساء على توضيح الأسباب التي تؤدي إلى تعـرض الفرد للعـقـوبة؛ لأن ذلك من شأنه أن يسـاعـد على تقليل أنواع السلوك غير المرغـوب فيها خـاصة إذا اتضح للعاملين أن العقوبـات ليست هدفًا في ذاتها وأنما وسـيلة لتحـسين الأداء والإقلاع عن السلوك الضار. ويمـكن توضيح ذلك أثناء المقابلة الشخصية . ورغم أن ذلك عمل جيد فإنه ليس سهلاً وحتى يجعل المدير تلك العملية مؤثرة فعليه اتباع الخطوات الموجودة بالشكل (2-13).

(6) **لا تتبع العقوبة بمكافأة عارضة :** من الأخطاء الشائعة التى يقع فيها بعض الرؤساء هو أن يتبع العقوبة الـتى وقعها على الموظف بمكافأة عارضة فـمثلاً الموظف الذى أخطأ وقام رئيسـه بإنذاره كتابيا فـإن إحساس الرئيس بالذنب بسبب العـقاب الشديد الذى أوقعه على الموظف قـد يدفعه إلى إعطائه إجازة بأجر بقيـة يوم العمل . وإذا حدث ذلك ، فإن هذا الرئيس، يدمر نظام العقوبات من أساسه؛ لأنه في الوقت الذي وقع على الموظف عقوبة فقـد كافأه من ناحية أخرى. فضـلاً عن أن ذلك سيرسل رسالة خاطئـة لباقي الموظفين مـضمونهـا (إذا أردت أن تحصل على نصف يوم أجـازة بأجر

فيمكنك عمل مخالفة). لذلك فإن النصيحة هي عدم إتباع العقوبة بأية مكافآت غير منتظرة.



شكل (2-13) الخطوات الأساسية لإجراء المقابلات التي يتم فيها إنزال العقاب بالموظف المخطئ

ليس من السهل أبداً تحقيق اتصال جيد بخصوص مشاكل الأداء ولكن اتباع الخطوات المسجلة هنا يساعد على التأكد من أنه قد تم توصيف المشكلة، وأن ما ترتب على عدم القدرة على تحسين الأداء قد أصبح واضحاً

ومن الواضح أنه لا يتم دائمًا إتباع تلك الخطوات. وفي الحقيقة فإن كبار المديرين بالشركات قد اعترفوا بأن المنظمات المعاصرة تكافئ السلوك غير المرغوب عكس المطلوب تمامًا. فعلى سبيل المثال فإن المنظمات تعمل على نجاح فرق العمل وتعاون أعضاء تلك الفرق، ومع ذلك فإنها تكافئ الأداء الفردي المتميز داخل الفريق. وبالمثل فمع أن المنظمات ترجو أن تحقق التفوق فإنها تكافئ بقاء العامل معها سنوات إضافية، وعلى ذلك فلا يمكن الادعاء بأن المنظمات تؤدي واجبها بكفاءة في مجال مكافأة السلوك المرغوب بل أنها في الواقع قد تفعل عكس المطلوب.

الآن وبعد أن انتهيت من قراءة هذا الفصل تكون قد أصبحت تشعر أنه ليس من السهل إدارة نظم المكافأة والعقاب وبذلك فإنك تكون قد وصلت إلى نفس النتيجة التي وصل إليها خبراء السلوك التنظيمي. وفي الحقيقة فإن بعض المهارات الأساسية التي تجعل بعض المديرين أكثر فعالية بالمقارنة بغيرهم هي قدرتهم على إدارة تلك النظم بكفاءة.

ملخـــص الفصـــل الثانـــي

(1) ما الفرق بين مفهومي الإدراك والإدراك الاجتماعي ؟

الإدراك هو تلك العملية التي يقوم من خلالها الناس باختيار وتنظيم وتفسير المعلومات المحيطة به. وحينما يكون التفسير متعلقا بالمعلومات الخاصة بالأفراد فإن العملية يطلق عليها إدراكا اجتماعيا.

(2) اشرح خاصية التسبيب وكيف تساعدنا في فهم سلوك الآخرين؟

خاصية التسبيب تتعلق بالحكم على أسباب سلوك الآخرين. وقد يأتي جزء من هذا الحكم من خلال الاستدلال الناتج عن ملاحظة سلوك الآخرين. وأحيانًا ما يكون هذا الاستدلال غير دقيق لأن سلوك الآخرين قد يكون مرجعه لعوامل داخلية تتعلق بالفرد ذاته أو لعوامل خارجية تتعلق بالظروف المحيطة بالفرد. ولتحديد ما إذا كان سلوك الفرد مرجعه لعوامل داخلية أم خارجية قدم Kelley في نظريته ثلاثة معايير يمكن الاحتكام إليها وهو (مدى تشابه سلوك الفرد مع سلوك الآخرين، ومدى ثبات السلوك، ومدى تباين هذا السلوك من موقف الآخر).

(3) ما مصادر التحيز في الإدراك الاجتماعي وكيف يمكن التغلب عليها؟

هناك العديد من الأخطاء الإدراكية التي يطلق عليها التحيز الإدراكي والتي تؤثر في دقة الإدراك الاجتماعي. وتشمل التحيز إلى الأسباب الداخلية في تفسير السلوك، وتأثير الهالة، والتحيز للشبيه، وخطأ الانطباع الأول، والإدراك الانتقائي. كذلك تتأثر دقة الإدراك بما يسمى بالميل نحو القولبة، ويمكن تقليل عمليه التحيز الإدراكي من خلال عدم إهمال العوامل الخارجية عند تفسير سلوك الآخرين، وتقليل تأثير نواحي القولبة في الحكم على الآخرين، واستخدام معايير موضوعية في الحكم على الآخرين ثم تجنب الحكم السطحي على الأشخاص.

(4) كيف يتم الاستفادة من مفاهيم الإدراك الاجتماعي في مجالات تقييم الأداء، ومقابلات التوظيف، وتحسين صورة المنظمة؟

أكدت العديد من الدراسات وجود أنواع مختلفة من التحيز الإدراكي في عملية تقييم الأداء من بينها تأثر المقوم بأحكامه السابقة على الشخص المطلوب تقييم أدائه، كذلك يتأثر المقوم بمدى قناعته عن العوامل الأكثر تأثيرًا في نتيجة الأداء فيما إذا كانت عوامل داخلية أم خارجية. وهناك قضية الانطباع حيث يحرص الناس على الظهور أمام الآخرين بمظهر حسن. وتلك العملية لها تأثيرها الكبير خاصة في مقابلات التوظيف. كما تحرص عليها المنظمات أيضًا لتعطي للمجتمع صورة حسنة عن نفسها.

(5) ما المقصود بالتعلم؟

يشير التعلم إلى التغيير الدائم نسبيا في السلوك نتيجة الخبرة.

(6) ما الفرق بين التعلم من خلال المكافأة والعقاب. والتعلم من خلال الملاحظة؟

التعلم من خلال المكافأة والعقاب يمثل أحد صور التعلم التي يربط فيها الفرد بين السلوك ونواتجه. فالسلوك الذي يؤدي إلى نواتج إيجابية؛ يستمر فيه، أما السلوك الذي يؤدي إلى نواتج سلبية؛ يحاول تجنبه. والنواتج الإيجابية التي يحصل عليها الفرد تعزز السلوك وتدعمه وتدفع الفرد إلى تكراره. وهناك نوع آخر من التعزيز يسمى: **بالتعزيز السلبي** ومن خلاله يتعلم الفرد أن يقوم بالتصرفات التي تجنبه بعض النتائج السلبية غير المرغوب فيها. أما التعليم من خلال الملاحظة أو ما يسمى بالنمذجة فإنه يحدث حينما يكتسب الفرد معلومات جديدة من خلال ملاحظة ما يفعله الآخرون.

(7) كيف يمكن الاستفادة بمبادئ التعلم في عملية التدريب، وفي ابتكار نظم جديدة للمكافأة؟

يدخل التعلم بشكل مباشر في جهود تعليم الناس مهارات عمل جديدة والتي يطلق عليها اسم التدريب. وتزداد فعالية التدريب حينما يكون للمتدرب مشاركة فعالة في عملية التعلم، ويكرر السلوك المرغوب فيه، ويحصل على معلومات مرتدة عن أدائه، وأن يكون مناخ التدريب مشابه لمناخ الواقع العملي. وبالنسبة لابتكار أنظمة جديدة

للمكافآت فهناك بعض التطبيقات لأنظمة ناجحة مثل (الدفع على أساس المهارة، الدفع على أساس جماعي).

(8) كيف يمكن إستخدام أنظمة المكافأة والعقاب بكفاءة؟

في إدارة السلوك التنظيمي هناك محاولات مستمرة لتطبيق مبادئ التعزيز في مجال العمل لتحسين أداء الوظائف التنظيمية. والتعزيز الإيجابي من خلال نظام المكافآت يستهدف تشجيع السلوك الإيجابي. أما وسائل العقاب فإنها تستخدم لتقليل نواحي السلوك غير المرغوب فيها. وحتى يكون لوسائل العقاب فعاليتها حينما يطبق العقاب فور حدوث الخطأ، وأن يكون وسطيا وأن يركز على السلوك وليس على الأشخاص وأن يطبق في كل الأوقات وعلى جميع الأشخاص وأن يكون واضحًا وألا يتم إضعافه بمنح مكافأة غير متوقعة لاحقة له.

أسئلة للمناقشة:

(1) صف أحد المواقف التنظيمية التي يكون فيها من الضروري تحديد ما إذا كانت الأسباب الداخلية أو الخارجية هي المسئولة عن السلوك.

(2) كيف تؤثر عملية القولبة Stereotypes على الطريقة التي تحكم بها على سلوك الآخرين في المنظمة؟ وكيف يمكن التخلص من تلك العملية؟

(3) ما الذي يفعله الناس لتكوين انطباعات إيجابية عنهم لدى الآخرين في المنظمة؟

(4) كيف يمكنك تعلم بعض الأمور الهامة عن الحياة في أي منظمة من خلال نظرية المكافأة والعقاب ومن خلال أسلوب الملاحظة؟

(5) كيف يمكنك الاستفادة من كل جدول من جداول التعزيز الأربعة سواء في عملك الحالي أو في العمل الذي تحب أن تلتحق به مستقبلاً؟

(6) ما أنواع التدريب التي تمارسها منظمات الأعمال في هذه الأيام وما الذي يجب عمله لجعلها أكثر فعالية؟

(7) ما الأنواع المبتكرة لنظم المكافآت التي تستخدمها منظمات الأعمال حاليًا وكيف يمكن زيادة فعاليتها؟

(8) كيف يمكن زيادة فعالية برامج التأديب وضبط السلوك؟

تطبيقات الفصل الثاني

حالة عملية:

الطريقة الآمنة للقاء العميل في محلات السيف واي Safeway

إن أي برنامج تدريبي يتعلق بكيفية التعامل مع العميل ينصح دائمًا بلقائه بابتسامة بحيث يشعر أنه محل اهتمامك من خلال التواصل البصري. وبالرغم من وضوح هذا الأمر وبساطته إلا أنه سبّب العديد من المشاكل لبعض العاملين في أحد متاجر السيف واي خاصة وأن البعض منهم كان مكلفًا بتوصيل مشتريات العميل إلى سيارته، حيث كان بعض العملاء يفسّر هذا الاهتمام بأنه: تحرش، أو غزل من جانب موظف المتجر. ولقد دفع هذا الموقف بعض الموظفين إلى رفع شكوى للنقابة يوضحون فيها أن سياسة المتجر بخصوص خدمة العميل تكرههم على الابتسام عند لقاء العميل والنظر إليه لمدة لا تقل على ثلاث ثواني، ومساعدته في البحث عن الأمور التي يرغب فيها داخل المتجر ومناداته باسمه إذا كان سيتم الدفع بشيك أو بطاقة ائتمان، وهذا من شأنه أن يخلق لهم متاعب مع بعض العملاء. وبالرغم من أن تلك السياسة مطبقة في المتجر منذ فترة إلا أن ما صادفه العاملون من متاعب بخصوص تطبيقها دفع البعض منهم لمحاولة التهرب من تطبيقها تفاديا لتلك المتاعب مما دفع إدارة المتجر إلى إرسال مراقبين سريين للتأكد من مدى التزام موظفي المتجر بتطبيق السياسة مع إرسال تحذير رسمي لهم بأن الهروب من

تطبيق تلك السياسـة سيؤثر على تقييم أدائهم الوظيفي، مما دفع النقـابة للتدخل لإيجاد حل وسط يعطي للموظفين مساحة من حرية التصرف في تطبيق تلك السياسة منعًا من الاحتكاك بالعملاء. كما قام المتجر بالاستعانة بأحد مراكـز التدريب لتدريب العاملين على كيفية المعاملة الودية والبشـوشة للعميل مع احترام مشاعر العميل وتفادي سوء الظن بسلوك موظفي المتجر.

أسئلـــة:

(1) كيف توضح الحالة السابقة ظاهرة التسبيب؟

(2) ما الذي يمكن أن يتضمنه برنامج التدريب على المعاملة الودودة للعميل؟

(3) هل تعتقـد أن إرسال مراقبين سـريين للتأكد من مدى التـزام موظف المتجر بتطبـيق السياسة السـابقة عمل أخلاقي؟ ولماذا؟

(4) ما الخطوات التأديبية - في رأيك - التي يجب تطبيقها على من ينتهك سياسة المتجر من الموظفين؟

(5) هل تعتقد أن الشكوى للنقابة في هذا الموضـوع يمكن أن تكون لها فائدة؟ وإذا كانت الإجابة بنعم؛ فكيف يمكن تغيير تلك السياسة؟

تدريـب سلـوكـي:

يمكن إرجاع التحيز الإدراكي لأسباب عديدة منها: الميل نحول القولبة Stereotypes

حيث يتم وضع الناس في تصنيـفات لكل منها خصائص مـعينة - غالبًا ما تكون سـلبية - ويتم الحكم على الأفراد في ضوء انتمائهم لأي من تلك التصنيفات. ومن بـين أنواع القولبة في العمل: التصنيفات المهنية حيث تتأثر توقعاتنا من الأفراد وكـيفية معاملتنا لهم باعتقاداتنا حول انتـماءاتهم المهنية. والتدريب التالي يمكن أن يساعد في توضيح ذلك.

- بالنسبة للتصنيفات المهنية التالية، ضع درجة من الدرجات التالية أمام كل صفة من الصفات أسفل المهنة.

الدرجـــة (1) لا شيء. الدرجـــة (2) قدر قليل.

الدرجـــة (3) قدر متوسط. الدرجـــة (4) مقدار كبير.

الدرجـــة (5) أقصى ما يمكن.

محاسبون	أساتذة	محامون
- محل التقدير والاهتمام.	- محل التقدير والاهتمام.	- محل التقدير والاهتمام.
- متمتع بشهرة واسعة.	- متمتع بشهرة واسعة.	- متمتع بشهرة واسعة.
- ذكـــي	- ذكـــي	- ذكـــي
- متحفظ	- متحفظ	- متحفظ
- سيء السمعة	- سيء السمعة	- سيء السمعة
- طموح	- طموح	- طموح
رجل دين	**طبيب**	**سباك**
- محل التقدير والاهتمام.	- محل التقدير والاهتمام.	- محل التقدير والاهتمام.
- متمتع بشهرة واسعة.	- متمتع بشهرة واسعة.	- متمتع بشهرة واسعة.
- ذكـــي	- ذكـــي	- ذكـــي
- متحفظ	- متحفظ	- متحفظ
- سيء السمعة	- سيء السمعة	- سيء السمعة
- طموح	- طموح	- طموح

أسئلـــــة :

(1) هل كان تقديرك للمجموعات السابقة مختلف؟ ما المجموعات التي حصلت على قيم إيجابية أعلى وما المجموعات التي حصلت على قيم سلبية أعلى؟

(2) في أي الصفات اتضح عدم وجود اختلاف بين المجموعات؟ وما تفسيرك لذلك؟

(3) قارن النتائج التي توصلت إليها بتقييم زملاء آخرين. ما نواحي الاتفاق والاختلاف وبماذا تفسرها؟

(4) كيف تأثر تقييمك بمعلوماتك السابقة عن بعض الأشخاص الذين ينتمون إلى تلك المجموعات؟ كيف تؤثر المعلومات المتوفرة لديك عن بعض الفئات أو القصور فيها عن البعض الآخر على تقييمك لتلك الفئات؟

(5) هل يمكن أن تؤثر النتائج التي توصلت إليها في هذا التمرين في إعادة تقييمك لنواحي القولبة في إدارتك؟ هل ستستمر فيها أم ستتوقف عنها؟ اشرح.

تدريـــب جماعـــي :

استخدام تمثيل الادراك في ضبط السلوك

إن محاولة تعديل السلوك غير المنضبط للأفراد عملية شاقة؛ لأنها تتضمن أولاً اعتراف الأفراد بأخطائهم والحرص على محاولة تصحيحها. ومن الناحية العملية فإن الفرد نادراً ما يعترف بخطئه، ولا يحب سماع النقد، ويحب أن يعمل بالطريقة التي اعتاد عليها حتى ولو كانت تتضمن بعض الأخطاء. ومن هنا تأتي صعوبة التغيير إلا أن ذلك يجب ألا يوقف عزم الإدارة عن محاولة تعديل السلوك غير القويم - فالجهود في ذلك المجال ذات عائد كبير - ومن بين الوسائل في ذلك التدريبات الجماعية والتي من بينها التمرين التالي:

(1) اختر أربعة طلاب وقسِّمهم مجموعتين كل مجموعة زوج من الأفراد. يقوم فرد واحد من كل مجموعة بقراءة الورقة الخاصة بعامل الآلة بينما يقوم الفرد الآخر من كل مجموعة بقراءة الورقة الخاصة بالمشرف ثم أخرجهم جميعًا من قاعة التدريب لحين دعوتهم مرة ثانية.

(2) باقي الطلبة في الغرفة سيكون دورهم كمراقبين ويقومون بقراءة كلتا الورقتين.

(3) استدع المجموعة الأولى واتركهم لفترة تتراوح ما بين 10-15 دقيقة يلعبون الأدوار الموجودة في الورقة التي قرأها كل منهما.

(4) يقوم الأعضاء الموجودون في الغرفة بمراقبة تمثيل الأدوار وأخذ ما يرونه من ملاحظات دون الاشتراك مع الممثلين في أي حوار.

(5) كرر الخطوات رقم **4,3** مع المجموعة الثانية .

ورقة دور عامل الآلة

بفرض أنك تعمل في إحدى الشركات الصناعية الكبرى على إحدى الآلات منذ ست سنوات ومشهور عنك إجادتك للعمل والحرص عليه ولكنك أحيانًا تحاول أن تمزح مع بعض الزملاء في العمل وتتصرف ببعض الحرية. من ذلك على سبيل المثال ما فعلته ظهر يوم الخميس الماضي حيث قمت بالرقص على أنغام الموسيقى الصادرة من المذياع الموجود في قاعة الطعام القريبة من عنبر التشغيل مما دفع رئيسك في العمل إلى توبيخك على ذلك. وبالطبع فأنت تعرف أنك ارتكبت خطأ ولكنه لم يؤثر على حسن مراقبتك للآلة وإنجازك لعملك ولقد دعاك المشرف لمناقشة هذا الأمر.

ورقة المشـــــرف

بعد خبرة عمل طويلة في الكثير من المصانع انتقلت للعـمل بالشركة التي تعمل بها حاليًا كمشرف في عنبر التصنيع. وبالرغم من أن كل الأمور تسير على مـا يرام إلا أن هناك مشكلة وحيدة تواجهك تتعلق بأحد عمال الآلات المشـهود له بالكفاءة ولكنه لا يعطيه كل اهتـمامه فهو يميل إلى المزاح مـع الزملاء ويأتي ببعض التصرفات غير المنضبطة أحياناً. ولقد لفت نظره لهذا الموضوع بشكل غير رسمي أكثر من مرة ولكن لم يتغير في الأمر شيء. وفي ظهر يوم الخميس الماضي ضبطه بعيـداً عن موقعه ويرقص في أرجاء عنبر التصنيع على أنغام الموسيـقى الصادرة من المذياع وهذا يعني أنه لم يراقب عمله فقط بل حـاول أن يصرف باقي زملائه عن مراقبة مواقعهم. وقد دعوته لمناقشة الموقف معه.

أسئلـــة للمناقشـــة:

(1) هل حدد المشرف طبيعة المشكلة بطريقة لا تتضمن أي تهديد؟

(2) هل حاولت كل مجمـوعة أن تستمع إلى وجهة نظر المجموعـة الأخرى أم حاول كل منها أن يسكت المجموعة الأخرى وتعرض وجهة نظرها فقط؟

(3) هل اقترح المشـرف أموراً معينة؟ وهل وافق عليـها العامل؟ وهل كان هناك تلويـح من جانب المشرف بضرورة أن يكون هناك عقاب على أي تصرف من هذا النوع في المستقبل؟

(4) هل كان النقـاش موضوعيا؟ أم أن كل مـجموعة كانـت تحاول أن تركز على النواحي الشخـصية في المجموعة الأخرى؟

(5) في أي مجمـوعة كان المشرف أفضل أداء بالنسبـة لإدارة الانضباط في العمل وما المقـترحات التي من شأنها تحسين طريقة إدارة الانضباط في العمل في ضوء تمثيل الأدوار في هذا التمرين؟

مصطلحات الفصـــل الثـانـي

الإدراك Perception : هو العمليـة التي يقوم الناس من خلالها بأختيار وتنظيم وترتيب المعلومات

الإدراك الاجـتـمـاعي Social Perception : ويعني: عـمليـة دمج وتكامل وتفسيـر المعلومـات المتعلقة بالآخرين للوصول إلى فهم أدق لسلوكهم.

العزو أو التـسبيب Attribution : وهو تلك العملية التي يحاول من خلالها الفرد تحديد الأسباب الكامنة وراء سلوك الآخرين.

الاسـتنتـــاج التوافـقي Corresponding inferences : عـمليـة الحكم على خـصـائص الفـرد وصفاته التي تتوافق مع سلوكه الذي نلاحظه.

الأسـبـاب الـداخليـة Internal Causes : وهي الأسباب التي يكون الشخص نفسه مسئولاً عنها.

الأسـباب الخـارجيـة External Causes : وهي الأســبـــاب التـي ترجع إلى الموقـف. أي لظروف خارجية ليس للشخص تحكم فيها.

نظرية كيلي في خاصيـة السببية Kelley's theory of Causal Atiribution : تحاول هذه النظرية أن تفسر إلى أي مدى يمكن إرجاع سلوك الفرد لأسباب داخلية أو خارجية في ضوء مـعلومات تتعلق بالتشابه والثبات والتباين أو التميز.

التشـابه Consensus : إلى أي مدى يتـصرف الآخرون بنفس الطريقة التي يتـصرف بها الفرد الذي نريد تسبيب سلوكه.

الثبات Consistency : إلى أي مدى يتصرف الفرد بنفس الطريقة في كل الأوقات.

التميز Distinctiveness : إلى أي مدى يتصرف الفرد بنفس الطريقة في كل المواقف.

أخطاء العزو الأساسية Fundamental Attribution Error : الميل إلى عـزو سلوك الآخـرين إلى أسباب داخليـة (كخصائص الفـرد) وإهمال العوامل الخارجية.

تأثير الهالة Halo Effect : وهو تأثير الانطباع الذي يُكونه الشخص عن الشخص الآخر، ويتخذه كأساس للحكم عليه بشكل عام- إيجابيا أوسلبيا.

تأثير التشابه في الخصائص Similar to Me Effect : أي التحيز للشبيه، ويتمثل في الميل نحو التقويم الإيجابي للشخص الذي يشبه القائم بتقييم الأداء.

تأثير الانطباع الأول First-Impression Error : الميل إلى الحكم على الشخص من خلال الانطباع الأول عنه بغض النظر عن التغيير الذي يحدث في سلوكه بعد ذلك.

الإدراك الانتقائي Selective Perception : وتعني الميل إلى التركيز على بعض النواحي في الموقف وإهمال النواحي الأخرى.

القولبة Stereotypes : تعني الاعتقاد بأن كل أفراد جماعة معينة تتقاسم خصائص وصفات مشتركة تظهر في سلوكهم.

تقييم الأداء Performance Appraisal : الإجراءات الخاصة بتقييم أداء العاملين من خلال عدد من الأبعاد المرتبطة بالعمل.

إدارة الانطباع Impression Management : ويتم ذلك عن طريق الجهود التي يقوم بها الفرد ليعطي الآخرين انطباعًا جيدًا عن نفسه.

صورة المنظمة Corporate Image : عبارة عن الانطباع الموجود لدى الجمهور عن الشركة .

التعلم Learning : هو التغيير الدائم نسبيا في السلوك، والناتج عن الخبرة.

التعلم الشرطي Operant Conditioning : أحد صور التعلم التي يربط فيها الفرد بين السلوك وعائده، حيث يكرر السلوك الذي ينتج آثارا إيجابية، وتجنب السلوك الذي يكون عائده سلبيا.

قانون الأثر Law of Effect : الميل إلى تقوية السلوك الذي يؤدي إلى نتائج إيجابية، وإضعاف السلوك ذو النتائج السلبية.

الدعم أو التعزيز الإيجابي Positive Reinforcement : وهو تلك العملية التي يتعلم الناس من خلالها القيام بالسلوك الذي يؤدي إلى نتائج مرغوبة.

الدعم أو التعزيز السلبي Negative Reinforcement : وهي تلك العملية التي يتعلم الناس من خلالها القيام بالسلوك الذي يجنبهم الآثار غير المرغوبة.

العقاب Punishment : تقليل السلوك غير المرغوب عن طريق إتباعه بنتائج غير مرغوبه .

تخصيص أو قطع الصلة Extinction : ويعني ذلك المماطلة في منح الآثار الإيجابية للسلوك مما يؤدي إلى إضعاف العلاقة بين السلوك والنتائج.

التعزيز المستمر Continuous Reinforcement : حيث يتم تعزيز كل أنواع السلوك المرغوب فيها .

التعزيز المتغير Partial Reinforcement : جدولة التعزيز بحيث يتم تعزيز بعض أنواع السلوك المرغوب فقط.

جدول الفترات الثابتة Fixed interval Schedual : وفيه يتم إعطاء المكافأة بعد مرور فترة زمنية ثابتة.

جدول الفترات المتغيرة Variable interval Schedual : وفيه يتم إعطاء المكافأة بعد مرور مقدار متغير من الوقت.

جدول النسب الثابتة Fixed Ratio Schedual: وفيه تمنح المكافأة بعد تكرار السلوك عددًا ثابتًا من المرات.

جدول النسب المتغيرة Variable Ratio Schedual : وفيه تمنح المكافأة بعد تكرار السلوك عددًا مختلفًا من المرات.

التعليم عن طريق الملاحظة Obervational Learning : أحد صيغ التعلم التي يتم فيها اكتساب الفرد لسلوك جديد من خلال ملاحظة سلوك الآخرون.

التدريب Training: العملية التي يتم من خلالها تحسين مهارات ومعارف الفرد المتعلقة بالعمل.

برامج التلمذة الصناعية **Apprenticeship Programs** : أحد صيغ التدريب الرسمي التي تتضمن التدريب داخل وخارج العمل لفترة طويلة نسبيا.

التدريب الثقافي Cross-Cultural Training: طريقة نظامية لإعداد الفرد للعمل والعيش في أقطار أخرى.

برامج تدريب كـبار المديرين Executive Training Programs : برامج تعـد لتنمية الإدارة الـعليا سواء في مهارة معينة أو في المهارات الإدارية عمومًا.

جامعات الشركات Corparate Universitiss : مراكز تـنـشئها بعض الشركـات لتلبية احتياجاتها التدريبية طول الوقت.

المشاركـة Participation : تؤدي المشاركة الفعالة للتعلم في عملية التعلم إلى زيادة فعالية التعليم.

التكـــرار Repetition : تكرار العـمل الخاص حتى تتم عملية التعلم .

التغذية العكسية Feedback :هي المعلومات التي يحصل عليها الفرد بخصوص تأثير سلوكه .

نقل مـا تعلمـه المتـدرب إلى العـمل Transfer of Training : **نقل مـا تـعلمـه المتـعـلم إلى الواقع** العملي.

360 تغـــذيـة عكســيـــة 360° Feedback : الاعتـماد علـى مصادر مـتعـددة لتقـييم أداء الـفرد وإعطائه معلومات عن ذلك.

الدفع علـى اسـاس المهـارة Skill-based pay : أحد نظم الدفع المستحدثة التي يتم فيها الدفع على أساس ما يمتلكه أو يتعلمه الفرد من مهارات ضرورية للعمل.

الدفع على أساس جماعي Team-basal Pay : أحد أنظمـة الدفع التي يتم فـيها الدفع عـلى أساس جماعي لا فردي.

تشكيل السلوك Shaping : الربط بين مستويات المكافأة ومستوى التقدم نحو الهدف.

ردع السلوك السيىء Dicipline : عملـية إدارة وسائل العقاب أو التأديب.

تعديل السلوك في المنظمة Organizational Behavior Modlfication : تعـــديل بعـض أنواع السلوك في المنظمة من خلال إدارة نظم التعزيز.

التدرج في وسائل العقاب Progressive Discipline : التدرج في اسـتخدام وسائل العـقاب من أقلها إلى أكثرها شدة.

الفصل الثالث

الفـــروق الفــرديـة (الشـخصيــةوالقـــدرات)

Individual Differences :Personality And Abilities

أهداف الفصل :

- معرفة معنى الشخصية، ودورها في دراسة السلوك التنظيمي.
- التفرقة بين مقياس الثبات والصدق (الصلاحية).
- معرفة الأبعاد الخمسة للشخصية، وعلاقتها بدراسة السلوك التنظيمي.
- معرفة الشعور (النزوع) الإيجابي، والسلبي وكيف يؤثران على السلوك التنظيمي.
- التفرقة بين نموذجي الشخصية(أ)، (ب) وتوضيح تأثير ذلك على السلوك التنظيمي.
- معرفة الفرق بين مفهومي الثقة بالنفس، والتلوّن لترك انطباع حسن لدى الآخرين.
- الوقوف على معنى الماكيافيلية وعلى الظروف التي يمكن أن ينجح فيها الفرد إذا كان يمتلك قدراً كبيراً من تلك الخاصية.
- معرفة معنى دافع الإنجاز (أو قوة الحاجة إلى الإنجاز) وما الفرق بين من يكون هذا الدافع لديهم قوي، وأولئك الذين يكون هذا الدافع لديهم ضعيف.
- الوقوف على الفرق بين الشخصيات الصباحية (**Morning**)، والشخصيات المسائية (**Evening**) وأثر ذلك على الأداء.
- معرفة الفرق بين الذكاء العملي، والذكاء العاطفي، ودورهما في نجاح الفرد في مساره الوظيفي من خلال العلاقة بالذكاء العام أو العقلي.

حالة افتتاحية:

المدير الفذ يستمر في النضال Fast Eddie strikes again

لقد أستطاع إدوارد كرتشفيلد Edward E. Crutchfield أن يؤسس أكبر سادس بنك في الولايات المتحدة من أكثر من 70 عملية شراء مؤسسات أخرى ومن خلال تنمية وتطبيق

مفهوم جديد كلية لما ينبغي أن يكون عليه عمل البنوك. ويقوم هذا المفهوم الجديد على مدخل المبادأة للبحث عن العميل ومحاولة إشباع رغباته أو ما تم تسميته: (ببنك المستقبل). ويقوم المدخل ببساطة على إعطاء عناية فائقة لتسويق ما يقوم به البنك من خدمات وابتكار خدمات جديدة تنافس ما تقدمه باقي المؤسسات المالية المتخصصة. ولجعل مفهوم بنك المستقبل حقيقة واقعة قام كرتشفيلد بعدة أجراءات من بينها: إنشاء مركز ضخم لاستقبال العملاء مهمته سؤال العميل عن حاجته ثم توجيهه إلى الشخص أو القسم المختص. ولكن أي نوع من الشخصيات هذا الرجل؟ إنه مواطن من الجنوب يتميز بالأدب والبساطة ولكنه يملك رغبة قوية في المنافسة ودافع قوي للإنجاز والنجاح. ولقد بدت عليه تلك العلامات منذ الصغر فمثلاً عندما حصل على شهادته الجامعية لم يقبل مباشرة أحد الوظائف المعروضة عليه من بنوك ثلاثة قبل أن يقضي يومًا كاملاً في كل بنك يمر فيه في مختلف أرجاء البنك ليتفحص الزملاء الذين سيعمل معهم. وقد اكتشف فيه كلفركاميرون Cliffor Cameron أحد مديري البنوك الثلاثة هذا النبوغ المبكر وقام بتعيينه في منصب عال في إدارة شئون الأفراد. ولقد استفاد كرتشفيلد من خبرته في هذه الوظيفة الكثير في إدارة المنظمة المصرفية العملاقة التي يمتلكها الآن. فمثلاً نجده يقضي نصف وقته في مقابلة الموظفين ليناقشهم ويجيب على استفساراتهم ويستمع لردود أفعالهم. وعلى عكس العادة في رجال الإدارة العليا؛ فإنه يحاول الوقوف على تفاصيل العمل اليومي في منظمته. والآن هل كان مدخل هذا الرجل صحيحًا في نشاط مرن ومفتوح ومتغير مثل نشاط البنوك؟ إن الواقع يؤكد أن هذا المدخل لا غبار عليه والدليل على ذلك تلك المؤسسة الضخمة التي يمكن اعتبارها علامة بارزة في النشاط المصرفي.

بعد استعراض الحالة السابقة فما سر نجاح كرتشفيلد ؟ نحن نعتقد أن سر هذا النجاح يمكن إرجاعه جزئيا إلى ناحيتين: إما شخصيته التي تشمل، خصائصه وصفاته الذاتية التي جعلته متفردا بالإضافة إلى قدراته أو إلى طبيعة الأعمال التي قام بها. بمعنى آخر فإنه شخص من نوعية خاصة لديه مزيج متكامل من السمات الشخصية غير العادية. وباختصار فإننا نعتقد أن هناك فروقًا فردية بين الأشخاص تتمثل في العديد من الأبعاد وهذه الاختلافات أو الفروق تلعب دورًا هاما في السلوك التنظيمي بما في ذلك النجاح المهني أو الوظيفي.

وحتى يمكن استعراض ما توصل إليه الباحثون بالنسبة لطبيعة الشخصية وأثر الفروق الفردية؛ سنخصص بقية هذا الفصل لتحديد معنى الشخصية، ودورها في السلوك التنظيمي، يلي ذلك استعراض بعض المفاهيم الخاصة بالشخصية ذات التأثير الهام على العمليات التنظيمية، كما سيتم التعرض لبعض جوانب الفروق الفردية مثل: القدرات البدنية، والعقلية اللازمة لأداء العمل.

و أخيرًا سنتعرض لبعض مقاييس الفروق الفردية التي تساعد في المقارنة بين قدرات

وســمات الأشــخاص وتمدنا بالمعلومــات التي يمكن الاســتفــادة بها في اتخــاذ الكثيــر من القرارات مثل: قرارات التعيين، والنقل، والترقية.

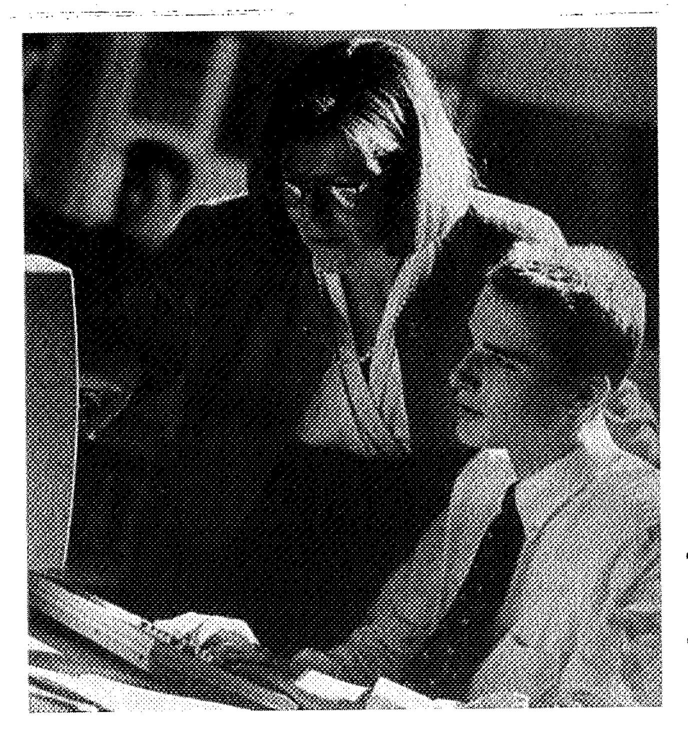
الشخصيـــة: Personality

سنقوم في هذا الجـزء بتعريف الشخـصية، ثم نوضح الدور الذي تلعبـه في توضيح السلوك التنظيمي.

تعريف الشخصيـــة: Defining Personality

من الحقائق المعروفة أن كل إنسان يمتلك نمطًا متفردًا من الخصائص والسمات التي تميزه عن غيره من الآخرين، وأن الكثـير من تلك الخصائص والسمات مسـتقرة في سلوكه في مختلف الأوقــات. وعلى ذلك فإذا عرفت إنسانًا يتمـيز بأنه متفائل، ومــوثوق فيه وودود الآن؛ فإن تلك الخصــائص كان بإمكانك رؤيتها في سلوكه في الماضي وســتراها أيضًا في المستقبل. بل والأكثر من ذلك أن تلك الخصــائص ستبدو في سلوكه في مختلف المواقف. هاتان الخاصــيتان (وهما خاصــية التفرد، والاســتقرار) يمكن أن يساعــدا في وضع تعريف عملي للشخصية باعتبار أنها (ذلك النمط المـتفرد والمستقر نسبيًا من السلوك ويبدو في فكر وعواطف الشخص).

وخاصــية الاستقــرار لها أهميتــها؛ لأنها تساعــدنا في فهم سلوك الفرد في مــختلف المواقف لتحديد أسلوب التعامل والتفاعل معه انظر الشكل (3-1)



شكل (3-1) الثبات عنصر أساسي من عناصر الشخصية:

يميل ســلوك الناس إلى الثــبـــات عندمــا يتــعــاملون مع الآخــرين. وهذا الثبات مــلاحظ خلال الوقت وفي الظروف المختلفة

دور الشخصية في السلوك التنظيمي :

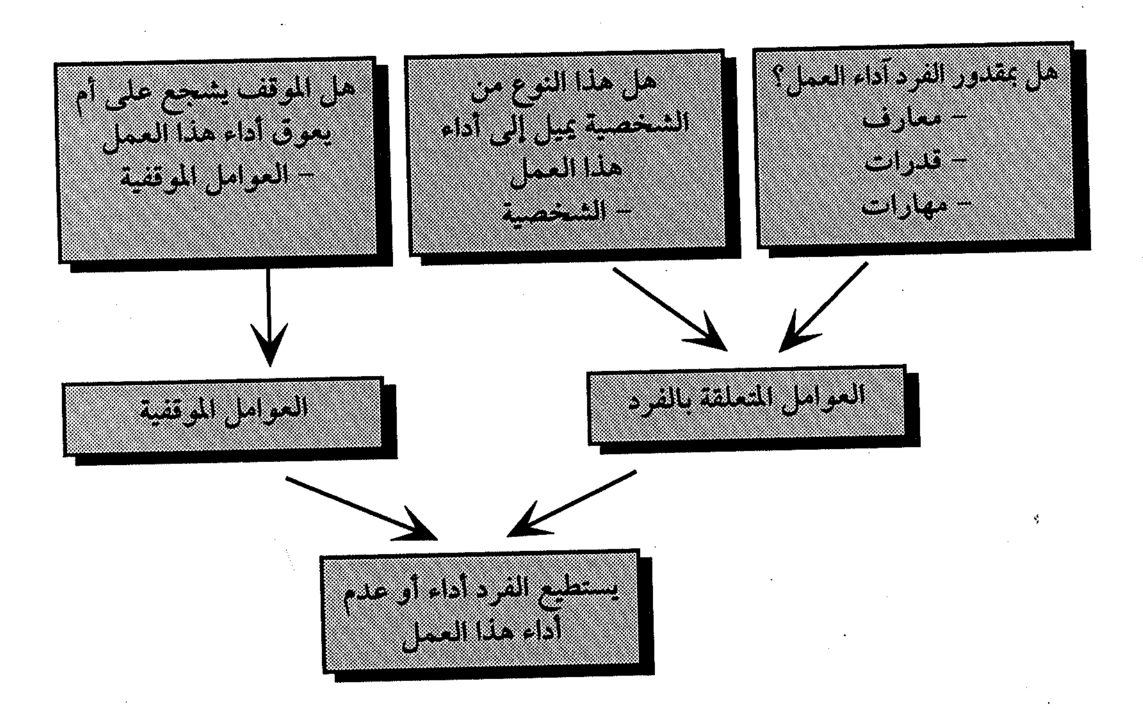
The Role of Personality in Organizational Behavior:

إذا سألت أحد زملائك في العمل لماذا يحرص جو joe دائمًا على عمل قهوة الصباح لجميع زملائه في المكتب. أو لماذا تهرع ماري Mary إلى ماكينة التصوير حينما تتعطل فجأة عن العمل؟ فإن الإجابة ستتركز على عدة ملاحظات هامة **أولها** : أن هؤلاء الأفراد بوجه عام يمتلكون المعارف، والقدرات، والمهارات اللازمة لإنجاز المهام محل السؤال، وإلى جانب امتلاكهم للمعارف، والقدرات، والمهارات المطلوبة فإن **الجانب الثاني**: هو لأنهم يرغبون أو يحبون ذلك؛ لأنه يتفق وسماتهم الشخصية ذات الطبيعة الرحيمة والودودة والمعاونة.

والقول بأن سلوك الفرد في موقف معين يتأثر فقط بما يمتلكه من معارف وقدرات ومهارات وسمات شخصية ينقصه الدقة؛ لأنه يهمل أحد المحددات الهامة للسلوك الإنساني، وهو الموقف الذي يواجهه الفرد. ولهذا الأمر أهميته بالنسبة للمديرين حيث يتم تدريبهم على توفير المناخ أو الموقف الذي يساعد الناس على إعطاء أفضل ما عندهم. ولذلك فليس من المستغرب مناقشة الكثير من ظروف العمل في فصول هذا الكتاب. فعلى سبيل المثال فإن موضوعات التعويض عن العمل قد تم التعرض لها في الفصلين الثاني والرابع. أما الموضوعات الخاصة بأنماط القيادة فقد تم التعرض لها في الفصل الثاني عشر. وأما الموضوعات الخاصة بتصميم المنظمات وبناء هياكلها التنظيمية فقد نوقشت في الفصل الرابع عشر.

ولقد دفعت المبالغة في أهمية العوامل الموقفية بعض علماء السلوك إلى رفض فكرة تأثير الشخصية كلية واعتبار أن سلوك الفرد تحكمه فقط العوامل الموقفية. وعلى ذلك فإن معظم علماء السلوك في الوقت الراهن يوافقون على أن كلا من الفرد والموقف لهما دور هام في سلوكه بمعنى: أن سلوك الفرد في العمل هو نتاج كل من الخصائص الشخصية للفرد: (معارفه، وقدراته، ومهاراته وشخصيته وطبيعة الموقف) وهذا المدخل يطلق عليه وجهة النظر التي تؤيد تفاعل العوامل interactionist perspective ويوضحه الشكل (2-3).

وفي ضوء هذا المدخل فإن فردًا معينًا قد يكون أكثر ملاءمة من غيره للقيام بعمل معين person job fit ؛ لأنه يمتلك الخصائص والقدرات الشخصية التي تتوافق مع العمل المطلوب أداؤه. وكلما كان هذا التوافق كبيرًا كلما كان الفرد أكثر إنتاجية وأكثر رضا عن العمل.



شكل (3-2) التفاعل بين العوامل الشخصية والموقفية في تحديد السلوك

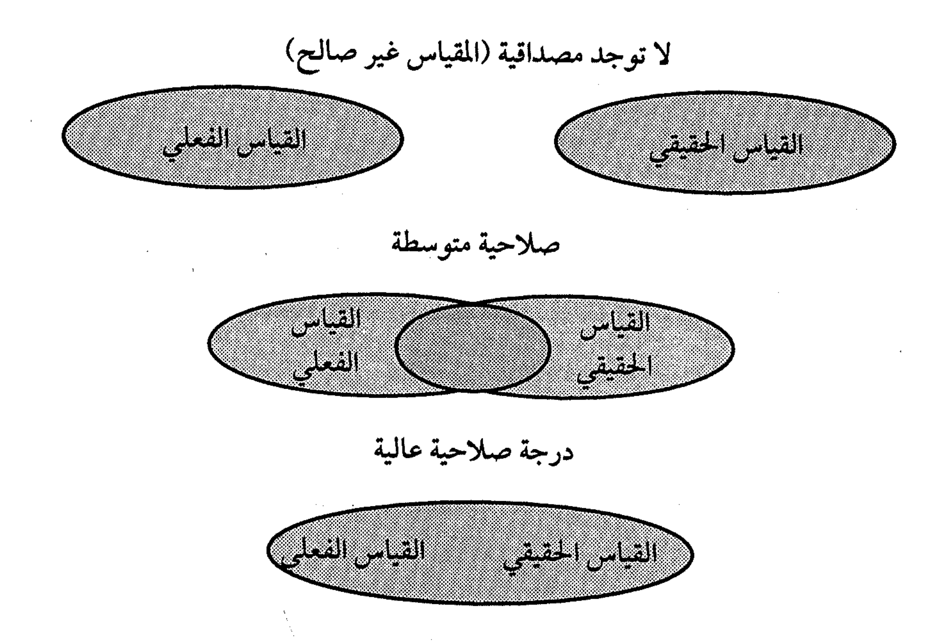
كيف يمكن قياس الشخصية؟ How Do We Measure Personlity

بالرغم من الصعوبات التي تواجه عملية قيـاس الشخصية إلا أن العلماء قدموا بعض المقاييس الـتي يمكن الاستفـادة بها في هذا المجـال. ومن بين المقاييس المعروفـة عمليـا ما يسمى: **بالاختبارات الموضوعية Objective Tests** وفيها يجيب المسـتقصى منه على عدد من الأسئلة تعطي الأبعـاد المختلفة للشـخصية وعـادة ما تكون الإجابة مـقننة بحيث يمكن جمع الدرجات التي يحصل عليهـا المستقصى منه ومقارنتها بدرجات معـيارية معينة (مثال في جدول 3-1).

ولضمان سلامة هذه الأختبارات ينبغي أن يتوفر فيها شرطان أساسيان هما :

(1) **الثبات Reliability** بمعنى: أن يعطي المقـياس نفـس النتائج إذا جـرب على نفس الشخص في ظروف مختلفة.

(2) **المصداقية Validity** .. بمعنى: أن يقيس المقياس الأمور التي صمم لقياسها فإذا كان قد تم تصـميمـه لقياس الذكـاء فلابد أن يقيس هذه الخـاصية وليس غـيرها. ويمكن التحقق من ذلك بمقارنة نتائج هذا المقياس بنتـائج مقاييس أخرى تقيس نفس الخاصية بشكل صحيح (شكل 3-3)



شكل (3-3) الصلاحية – المصداقية :خاصية هامة من خصائص أي إختبار للشخصية.

حتى نحصل من اختبارات الشخصية على معلومات مفيدة فلابد أن يتمتع بالصلاحية. . ويكون صالحًا عندما يكون الارتباط عاليًا بين نتائجه وبين القياس الحقيقي لنفس الخصائص

قضية أخلاقية :

يستخدم بعض المديرين بعض مقاييس الشخصية التي لم تتأكد صلاحيتها ولا ثبات نتائجها، بل ربما بعض المقاييس المعيبة. ويبررون ذلك بأن الاختبارات تستخدم لبدإ المناقشة ولحث العاملين على التفكير في الخصائص المختلفة لعملهم. من وجهة نظرك هل هذا العمل مبرر وفقًا لقواعد الأخلاق؟ لماذا؟ ولم لا؟

أنت مستشار للسلوك التنظيمي:

تواجه إحدى شركات التأمين الكبرى مصاعب في اجتذاب وكلاء البيع والاحتفاظ بهم وقد قامت الشركة بناء على نصيحة أحد الخبراء بإجراء اختبار هدفه تحديد خصائص أفضل البائعين. ولسوء الحظ فإن فوائد هذه الاختبارات كانت محدودة.

1) *ما أسباب ذلك من وجهة نظرك؟*

2) *ما إحتمال تعرض تلك الاختبارات لمشاكل الثبات والصلاحية (المصداقية)؟*

3) *ما الدور الذي تلعبه اختبارات الشخصية من وجهة نظر من يعتنقون نظرية تفاعل العوامل Interactionist Perspective؟*

4) *أخذًا في الاعتبار تلك الظروف، ما الخطوات التي ينبغي اتخاذها لتحسين قدرة الشركة على الاحتفاظ بهؤلاء الوكلاء؟*

بعض مفاهيم الشخصية المرتبطة بالعمل:

Work-Related Aspects of Personality:

الأبعاد الكبرى الخمسة للشخصية (أكثر الخصائص أهمية)

في دراسة أجريت منذ 60 سنة تقريبًا على الكلمات المتعلقـة بالشخصية والواردة في قاموس اللغة الإنجليزية تبين أنها تبلغ 17953 كلمة، وأن هناك قائمة تشمل 171 خاصية تتعلق بالشخصية وبالطبع لن تستطيع أن تدرس أثر كل هذه الأبعاد على السلوك التنظيمي خاصة وأن الدراسات العملية أكدت أهمية خمسة أبعاد هامة هي :

مدى حـيوية الـضـمـير Conscientiousness ، وتشيـر إلى أي مدى يتـصف الفرد بالأجتهـاد في العمل والنظام، وبالتالي يكون من الممكـن الاعتماد عليه. أو إلـى إتصافه بالكسل وعدم النظام وبالتالي يكون من غير الممكن الاعتماد عليه.

مدى انطوائية الفرد أو انفتاحه Extraversion - introversion تشير إلى أي مدى يكون الفرد اجتماعيًا، ومخاطرا وودودًا ، أم محافظًا وجبانًا ويهرب من المواقف.

مـدى إمكان الاتفـاق معـه agreeableness ، وتشيـر إلى أي مدى يكـون الفرد متعاونًا ومحبًا للآخرين ومقبولاً لديهم أو غير متعاون، وبارد في علاقاته بالآخرين وغير مقبول.

الاسـتقـرار العـاطفي Emotional stability، وتشيـر إلى أي مدى يكـون الفرد مطمئنًا وغير قلق ومتوترا أم غير مطمئن وقلق وغير سعيد .

مدى الأنفتاح على الخبرة Openness to experience، وتشير إلى أي مدى يكون الفرد مبدعًا ومحبا للاطلاع ومتنوع الاهتمامات، أم تقليدي وضيق الاهتمامات.

قضية عالمية:

يستخدم الناس ذوو الثقافات المختلفة الأبعاد الخمسة الكبرى للشخصية لوصف أنفسهم. ماذا تشير إليه عالمية تلك الأبعاد الخمسة؟

يمكن قياس الأبعـاد السابقة باستـخدام الاختبارات الموضـوعية السابق الإشـارة إليها والتي يوضح الجدول (3-1) أحد الأمثلة لها:

ولتحديد مـدى أهمية الأبعاد الخـمسة السابقة وعـلاقتها بالأداء في العـمل اختارت إحدى الدراسات الطموحة أفـراد ينتمون إلى مجموعات وظيفيـة مختلفة (مثل: الفنيين، ورجـال الشرطة، والمديرين، ورجـال بيع، وعمـال مـهرة) وينتـمون إلى أقطار أوربيـة مختلفة، كما تم قياس أداء هؤلاء الأفراد (باستخدام معايير مختلفة) وقد اتضح من نتائج الدراسة أن الأفراد الذين يتمتـعون بدرجة عالية من حيوية الضمـير والاستقرار العاطفي؛ هم أعلى الناس في مـستـويات الأداء وقد اتضـحت هذه النتيـجة في كـل المجمـوعات وبالنسبة لكل المقاييس المستخدمة كما يتضح في الشكل (3-4) .

جدول (3-1) قياس الأبعاد الخمسة للشخصية

العبارات المذكورة هنا مشابهة لتلك المذكورة في أحد المقاييس المستخدمة لقياس الأبعاد الخمسة للشخصية، وبالتالي فإن الإجابة عليها قد تعطيك فكرة جيدة عن خصائص شخصيتك

توجيه : حدد درجة موافقتك أو عدم موافقتك على كل عنصر من العناصر الآتية بوضع درجة بجوار العبارة ويمكن وضع (5) إذا كنت توافق على العبارة كلية، (4) إذا كنت توافق فقط، (3) إذا كنت محايدا و(2) إذا كنت لا توافق، و(1) إذا كنت لا توافق كلية.

1- مدى حيوية الضمير :

- أحافظ على غرفتي نظيفة ومرتبة.
- يرى الناس أنه يمكن الوثوق بي بدرجة عالية.

2- مدى الانطواء أو الانفتاح :

- أحب أن تكون هناك بعض الأمور المثيرة في حياتي.
- أنا عادة مرح ومبتهج.

3- مدى القبول :

- أنا عادة لطيف مع الآخرين.
- لا يعتقد الناس أني بارد وخبيث.

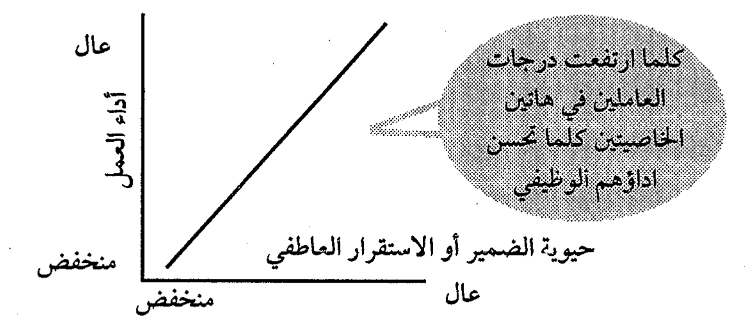
4- الاستقرار العاطفي :

- أحياناً ما أكون قلقًا بالنسبة للأمور التي تخرج عن نطاق تحكمي .
- أنا دائمًا أشعر بالحزن.

5- الانفتاح على الخبرة :

- أمتلك قدراً كبيراً من حب الاستطلاع.
- أستمتع بتحدي التغيير.

- *أجمع الدرجات بالنسبة لكل خاصية والخصائص التي تأخذ درجات أعلى هي الخصائص التي تميز الشخصية .*



الشكل (3-4) أثر حيوية الضمير، والاستقرار العاطفي على الأداء

ظهر أن هناك ارتباط إيجابي بين الأداء وبين هاتين الخاصيتين في العديد من المهن والوظائف

كمــا اتضح أيضًا أن الأفراد الذين يتمــتعون بدرجــة عالية من الضمــير الحي هم أقل غيابًا عن العمل بالمقارنة مع الأشخاص الذين يتمتعون بدرجة منخفضة من تلك الخاصية. ولقد كانت النتيــجة عكسية تمامًا بالنسبة للأفــراد الذين يتمتعون بدرجة عاليــة من خاصية الانطواء.

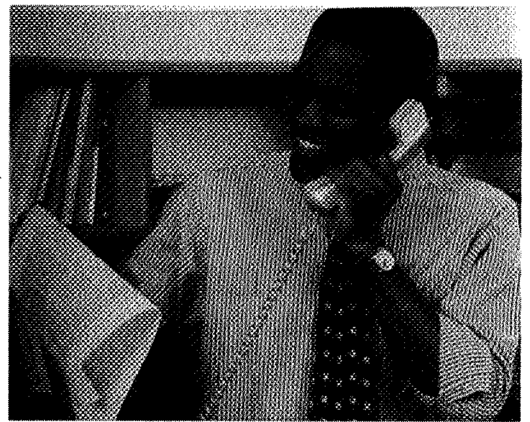
أما بالنســبة لباقي خــصائص الشخــصية فلم يظهر تــأثيرها على الأداء إلا في بعض الحالات المحدودة. فمثلاً خــاصية الانفتاح على الخبرة كانت علاقتــها قوية خلال التدريب على العمل، وخــاصية الاجــتماعيــة كان لها عــلاقة قوية بأداء الأشــخاص الذين يريدون التفاعل مع الآخرين ويظهرون أمامهم بمظهرالود (ولقد ظهر ذلك واضحًا بالنسبة للمديرين ورجال الشرطة).

وبوجه عام فإن مــا يمكن استخلاصه من نتائج هذه الدراســة -وغيرها من الدراسات- أن أبعاد الشخصية لها تأثير بدرجة أو بأخرى على سلوك الفرد وأدائه في العمل.

المشاعر الإيجابية والسلبية: Positive and Negative Affectivity

تتميز الحالة المزاجية للناس بالتــقلب السريع وعلى نطاق واسع خلال اليوم. فالإنسان قد تصله رسالة بها بعض الأخبــار السارة فيصبح مبتهجًا ومــسرورًا وقد يحدث بعد ذلك بعدة دقائق مناقشة حادة بينه وبين أحد زملائه في العــمل فيتحول إلى الغضب والأكتئاب. هذه المشاعر المؤقتــة يُطلق عليها: **الحالة المزاجية Mood state** وإلى جانب هذه التغيرات السريعة والمؤقتــة في مشاعر الفرد هناك السمة الشــخصية للإنسان والتي تتميــز بالأستقرار النســبي، فهناك شــخص نجده غالبًــا مبــتهــجًا وتظهــر عليه عــلامات السرور في مــعظم الأوقات، وشخص آخــر نجده في معظم الأحوال مــهمومًا ومــقهورًا وتبدو عليــه علامات الكآبة والحــزن. ويمكن القــول: إن مشــاعر الفــرد affect ترتكز على ناحــيتين تتــضمن **الأولى**: الحالة المزاجية المؤقتة **والثانية**: سمات الشخصية Traits وتتفاعل هاتان الناحيتان معًا في جعل مشاعر الفرد إيجابيــة أو سلبية تجاه الناس والأشياء. وبالطبع فإنه من المتوقع أن الأفراد ذوي المشــاعر الإيجابية العــالية سيكون لديهم إحــساس عال بالسعــادة وستكون نظرتهم للأشخــاص والأحداث نظرة إيجابيــة وستكون عواطفــهم إيجابية بوجه عــام. أما هؤلاء الأفراد الذين يتــمتــعون بدرجة عــالية من المشاعــر السلبيــة ستكون نظرتهم سلبــية لأنفســهم وللآخرين ويفــسرون الأحداث والمواقف مــن منظور سلبي وستكون عــواطفهم سلبية بوجه عام.





شكل (3-5) المشاعر الإيجابية والسلبية خاصية هامة من خصائص الشخصية

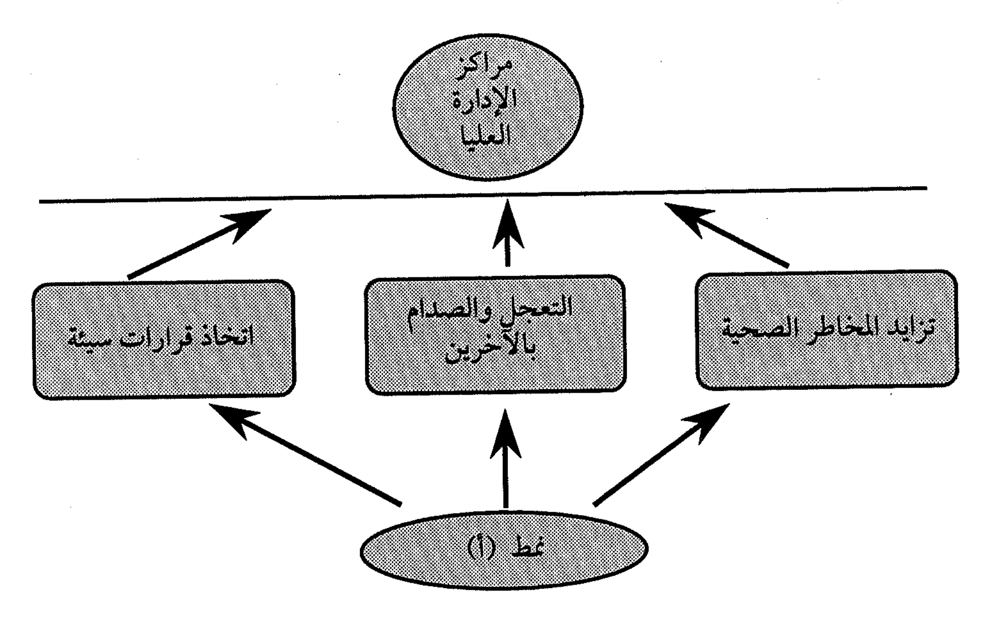
قد يكون أي شخص فرحًا أو حزينًا في أي وقت- ولكن بعض الناس الذين تظهر عليهم المشاعر الإيجابية يميلون إلى رؤية الأشياء بطريقة إيجابية، وينظرون إلى المستقبل بنفس الطريقة كما أن البعض الآخر الذين تظهر عليهم المشاعر السلبية يميلون إلى النظر إلى الأشياء والظروف بطريقة سلبية دائمًا.

ولكن هل لتلك المشاعر الإيجابية أو السلبية تأثير في العمل؟ لقد أكدت بعض الدراسات أن هناك علاقة قوية بين تلك المشاعر ومستوى الأداء. حيث اتضح أن الأفراد ذوي المشاعر الإيجابية العالية أفضل أداءا من زملائهم ذوي المشاعر السلبية العالية. ولم تؤكد الدراسات فقط أن نوعية المشاعر تؤثر في مستوى الأداء الفردي؛ بل تؤثر أيضًا في مستوى أداء فريق العمل.

أنماط الشخصية: النمطين «أ» و «ب»:

إذا تفحصت من تعرفهم من الناس فبماذا تسمي الشخص المتعجل دائمًا، المتطرف في المنافسة وسريع الانفعال؟ وبماذا تسمي من يسلك مسالك عكسية فهو قليل التنافس وبطيء الانفعال؟ لاشك أن كلا النمطين متطرف ومع ذلك فيمكن تسمية النوع الأول: بالنمط (أ) والنوع الثاني: بالنمط (ب) وشخصيات النمط الأول تتميز بمستوى عال من المنافسة، وسرعة الانفعال، والعجلة. وعلى النقيض فإن شخصيات النمط الثاني تتميز بالهدوء، وبطء الانفعال. وبالطبع فكلا النمطين سيكون مسلكهما مختلفًا في العمل وله انعكاسات على نواح عديدة، منها: الحالة الصحية للفرد، ومستوى الأداء في العمل، والعلاقات مع الآخرين وسنكتفي هنا بتحليل الناحيتين الأخيرتين؛ لأن الناحية الأولى سيتم مناقشتها في مجال آخر.

(1) أثر نمط الشخصية على مستوى الأداء: Type A's and Task Performance عند المقارنة بين أثر كل من النمط (أ، ب) على مـستـوى الأداء، فمـن المتوقع أن يكون النمط(أ) بسـبب تمتعه بدرجة عـالية من المنافسة أكثر اجـتهادًا من النمط (ب) في مختلف الأعـمال كما أنه سيكون أسرع حتى ولو لم تكن هناك أي ضغوط بخصوص وقت الإنجاز. كما أنه يميل إلى الأعمال الصعبة والتي تثيـر التحدي. كل ذلك من الممكن أن يجعل مستوى أدائه أعلى من النمط (ب). ومع ذلك فإن هناك بعض المواقف والظروف التي تجعل النمط (ب) أكثر تميزًا خاصة في الأعمال التي تتطلب الصبر والتقـدير المتأني للظروف. ويؤكد ذلك نتيجة إحدى الدراســات التي أوضحت أن مـعظم رجال الإدارة العـليا من النمط (ب) لعـدة أسبـاب: **أولاً**: أن النمط (أ) نادرًا ما يظل لفـترة كافيـة في العمل تمكنه من الترقيـة للإدارة العليا بسبب أحواله الصحية . **وثانيًا**: أن تميز النمط(أ) بالعجلة والتـسرع يعطي عنه أنطباعات سلبيـة لدى الإدارة مما يمنع أو يقلل من فرص ترقيتـه إلى الإدارة العليا. **وثالثًا**: أن النمط (أ) يُعرف غالبًا بعدوانية وبغضب في مـواقف يمكن إهمالها والتغاضي عنها. **وأخيرًا**: فإن عدم الصبـر الذي يتمتع به النمـوذج (أ) لا يتلاءم مع طبيعـة القرارات التي تتعامل مـعها الإدارة العليا وتحتاج في معظمها إلى الصبر والتأني والتحلي بالحكمة. ويبين الشكل (3-6) الصعوبات التي تعوق النمط (أ) من الوصول للادارة العليا.



شكل (3-6) لماذا لا يصل النمط (أ) إلى مستوى الإدارة العليا

عكس ما هو متـوقع فإن الكثير من رجـال الإدارة العليا من ذوي الشخصـيات من النوع «ب» وأقلهم من النوع «أ» ويوضح الشكل أهم تلك الأسباب

ولعل أحد الأمثلة الهـامة على نجاح النمط (ب) من المديرين هو Jack Smith الرئيس التنفيذي لشركـة جنرال موتورز الأمريكية فهو يوصف من جـانب كل من تعامل معه بأنه هادئ في معظم المواقف ولا يفقـد أعصابه أبدًا. وهو يعمل باجتهاد لـنجاح الشركة ولكن دون عجـلة، ويكره أن تكون في العمل أية زوابـع. وحتى هؤلاء الذين ينتـقدونه بسـبب سياستـه اللينة مع الموظفين لا ينكرون عليه نجاحه، فقـد استطاع بشخصيتـه الحكيمة إنقاذ الشركة مما يشبه الإفلاس في فترة التسعينات.

قضية عالمية :

يظهر الارتباط قويا في نجاح النموذج «أ» في القيادة في الثـقافات الآسيوية والأفريقية بالمقارنة بالثقافة الغربية. ففي تلك الثقافات فـإن المفترض أن يظهر هؤلاء القادة الهدوء والحذر، وغالبًا ما يفعلون ذلـك. ما الاختـلافات الشخـصية الأخـرى المتوقع وجـودها بين الرؤساء من مـختلف الثقافات العالمية؟

والخلاصة: أننا لا تستطيع القطع بأفضلية النمط (أ) أو (ب) عند الحديث عن مستوى الأداء. فالنمط (أ) قد ينجح في المواقف العاجلة التي يكون الوقت عنصرًا حـاسمًا فيها، أما النمط (ب) فـينجح في المواقف التي تحتاج إلى تأن وحكم دقـيق على الأمور. وعلى ذلك فإن طبيعة العمل وظروفه هي التي تحدد أيهما أفضل.

قضية أخلاقية :

بالإضافـة إلى اختيـار العامل ليتناسب مع مـتطلبات الوظيـفة، فمن الممكن، من الناحـية المنطقية على الأقل، تغيير خصائص شخصية العامل لتناسب ظروف الوظيفة التي يشغلها فعلاً. هل تستطيع أن تذكر متى يحدث ذلك؟ هل تعتقد أن هذا العمل أخلاقي؟ لماذا؟ ولم لا؟

***(2) أثر نموذج الشخصية على العلاقات الشخصية* Type A's and Interpesonal Relations :** إن أحد مفاتيح النجـاح في العمل هو التفاعل مع الآخرين والتـعاون معهم. وقد يبـدو منطقيا أن خصـائص النمط (ب) تلائم الأعـمال التي تتـزايد فيـها الحـاجة إلى مـهارات الاتـصال الشخصي، والتفاعل مع الغير بسبب ما يتميز به من هدوء وحكمة. وقد أكدت الكثير من نتائج الدراسـات العملية ذلك حيث اتضح أن الـنمط (أ) بسبب قلة صبره وتعـجله؛ فإنه يكون مصدر إزعاج لزملائه. ونظرًا لأنه يفقد أعصابه بسرعة؛ فقد يدخل في صراعات مع الغير، ومع ذلك فـقد اتضح أن النمط (أ) فعال في بعض المواقف التي تحتـاج إلى السرعة والتحدي والمواجهة.

الثقة بالنفس * *Self- Efficacy*:

بفرض أن أحد الرؤساء كلف شخصين مختلفين للقيام بنفس العمل. وكان الشخص الأول يثق في أن لديه القدرة علـى إنجاز هذا العمل بنجـاح، أما الآخر فكان يتـشكك في قدرته على ذلك. أي الشخصين من المحتمل أن ينجح في العمل؟

من الممكن القول بأن الشخص الأول لديه مستوى عال من أحـد خصائص الشخصية وهي: خاصية الثقة بالنفس، وهي تعبر عن اعتقاد الفرد بأن لديه القدرة الكافية على القيام بالأعمـال المطلوبة منه وفـقًا لمستـويات الأداء المحددة. والحكم علـى درجة الثقـة بالنفس يتضمن ثلاثة عناصر هي:

1) **الحجم**: ويعبر عن مقدار أو مستوى اعتقاد الفرد في قدرته على أداء العمل.

2) **القـوة**: وتعبر عن درجة ثقته في أنه من الممكن أن يؤدي العمل بهذا القدر أو المستوى.

3) **العمومية**: إلى أي مدى يمكن أن تمتد الثقة بالنفس إلى مواقف أو أعمال أخرى.

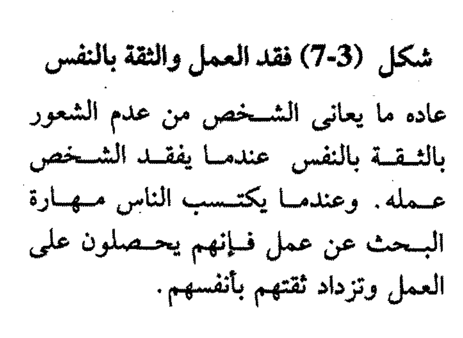
وعندما نفكر في الثقة في النفس في ضوء أي عمل مطلوب فقد لا نجدها بذاتها أحد خصائص الشخصية. ذلك أن الناس يستطيعـون فيما يبدو الحصول على الحوافز، والتعليم والاستراتيجيات المطلوبة للسـيطرة على الأحداث المؤثرة على حياتهم. وهذا يعني أن الثقة بالنفس متغيـرة. ولكن تعميمنا السابق بخصوص الثقـة بالنفس يوحي بأنها ثابتة مع مرور الزمن، وبالتالي فمن الممكن النظر إليها على أنها أحد سمات الشخصية.

وهناك عـاملان يسـاهمان في تشكيل ثقـة الفرد بنـفسه وهـما : الخـبرة المبـاشرة أو المعلومات المرتدة عن أداء الفـرد لأعمال مشـابهة في الماضي. والثاني: مـلاحظة الآخرين الذين يؤدون تلك الأعـمال. واعتـماداً على المعلومات التي يحـصل عليهـا الفرد من هذه المصادر فإنه يستطيع الوصول إلى خلاصة مـبدئية عن المهارات والقدرات المطلوبة للعمل، وعن العوامل والظروف الأخرى المؤثرة في الأداء. وهذه الخلاصة تشكل اعتقاده بخصوص الثقـة بالنفس. ولهذا الاعتـقاد بدوره تأثير على بعض التـطبيقات في السـلوك التنظيمي. فالأفراد الذين لديهم اعتقاد قوي بخصوص الثقة بالنفس (أى: الذين يعتقدون أن بإمكانهم القيام بذلك العمل) غالبًا ما يكون النجاح حليفهم في الواقع أو على الأقل سيكون أداؤهم أفضل من أولئك الذين يتشككون في قدراتهم على أداء العمل بكفاءة.

وبالإضافـة إلى ما سبق فـإنه حينما يشـعر الإنسان بالتـفاؤل بخصـوص قدرته على النجاح فإنه سيبذل قصارى جهده ويصر على النجاح مهما واجهه من عقبات، أما إذا كان الفرد مـتشككًا بخـصوص قدرته على النجـاح؛ فإنه سيكون مـحبطًا وخـائر العزيمة. ولا عجب في أن الأفراد ذوى الثقة العالية في أنفسـهم أكثر سعادة في العمل بل وفي حياتهم الخاصة أيضًا.

والثقة بالنفس ليست كـغيرها من مفاهيم الشخصية، ذلك أنهـا من الممكن أن تتغير. فالفرد الذي يصل إلى خلاصة مقتضاها: أنه قليل القدرة وغير فعال قد يغّير رأيه في بعض الظروف والأحوال ويرى قدراته بشكل أكـثر إيجابية. وهذا التغيـر بالطبع له تأثيرات هامة على حياة الفرد. ويؤكد ذلك نتائج برنامج التدريب الذي نـظمته أحد فرق البحوث بهدف رفع مستوى الثقة بالنفس لدى مجموعـة من العمال المهنيين العاطلين للحصول على فرصة عمل مناسـبة. وقد استـخدم فريق البحث فى هذا البـرنامج وسيلتين: **الأولى**: تعليمهم كيف يبـحثـون عن العمل بطريقـة أكثر فـعاليـة (مثلاً: كـيف يبرزون مـهاراتهم لأرباب الأعمال). و**الثانية** استعراض قصص نجاح الآخرين في الحصول على العمل. وقد امتدت فترة التـدريب لمدة أسبوعين ونصف كان يتلقى المتـدرب خلالها تقيـيمًا مستـمرًا عن مدى تقدمه في أهـداف التدريب. وقد اتضح في نهاية البـرنامج أن مشاعر المتـدربين بخصوص ثقتهم في أنفـسهم قد تغيـرت بشكل جوهري، وترجمت تلك المشاعـر في صورة نجاح، فالأفـراد الذين كانت ثقتـهم في أنفسهم منخـفضة قـبل البرنامج ارتفعت خـلال البرنامج ونجحوا في الحـصول على أعمال أكثـر من هؤلاء الذين دخلوا البرنامج وثقتـهم عالية في أنفسهم.





شكل (3-7) فقد العمل والثقة بالنفس

عاده ما يعانى الشـخص من عدم الشعور بالثـقـة بالنفس عندمـا يفقـد الشـخص عـمله. وعندمـا يكتـسب الناس مـهـارة البـحث عن عمل فـإنهم يحـصلون على العمل وتزداد ثقتهم بأنفسهم.

والنتائج السـابقة مفيـدة على المستويين: العلمى والأكاديمي، فـإنها توضح أن بعض مفاهيم الشخصية يمكن تغييـرها بالشكل الذي يفيد الأفراد والمجتمع ككل. وعلى المستوى العملي فإنها توضح أنه من الممكن من خلال التـدريب مساعدة المتعطلين على البحث عن العمل بطريقة أكثر فعالية أى: مساعدتهم كي يساعدوا أنفسهم.

قضية عالمية:

وقعت خلال عام 1998 أزمة اقتـصادية أثرت على الكثير من الدول الآسـيوية والأوربية. وأخذًا في الاعتبار أن الثقة بالنفس تتأثر بخبرة الفـرد في الحياة، فهل تعتقد أن ثقة الناس بأنفسهم في هذه الدول قد تأثرت؟ إذا كنت تعتقد ذلك فأي نوع من التأثر حدث للناس في تلك الأقاليم؟

التلون لتكوين انطباع حسن لدى الغير :

Self-Monitoring : Self- Image versus Private Reality

لو تصـورت أنك رئيس لأحد الأقـسام فـي منظمة مـعينة فـهل يخـتلف سلوكك في التعامل مع رئيسك عن سلوكك في التعـامل مع المرءوسين؟ لاشك أن الإجابة ستختلف من شخص لآخـر. فبعض الناس لديـهم استعـداد لتعديل سلوكـهم للتكيف مع الموقف الذي يواجهه ويحاول ترك أفضل انطبـاع ممكن عنه لدى الآخرين، وعلى ذلك فهو يطبق نمطًا من السلوك عند تعامله مع المرءوسين، ونمطًا آخر- أكثر احـترامًا، في تعامله مع رؤسائه. وعلى النقـيض من ذلك فهـناك بعض الأشخـاص الذين يتـصرفـون بنفس الطريقـة مع مخـتلف الأشخاص. وخاصـية الميل لتغيير السلوك لـيتلاءم مع الموقف هو أحد خصائص الشـخصية والتي تسمى: Self-monitoring (التلّون). ويؤثر هذا الميل في العديد من النواحي التنظيـمية مثل: أداء العمل، والنجاح الوظيفي والعلاقات بالآخرين.

(1) *أثر التلون على أداء العمل* : *Self-Monitoring and work performance* إن اختـلاف الناس في هذه الخاصية يؤثر على مستوى أدائهم في بعض نوعـيات العمل. حيث نجد أن الأشخاص الذين ترتفع لديهم تلك الخاصية أفضل ممن تنخفض لديهم تلك الخاصية في الأعمال التي تتطلب الاتصال والـتفاعل مع مـجموعـات تعمل في أنشطة متـباينة والتي يطلق عليـها: Boundary-Spanning activities فمثلا رئيس القسم في كلية من الكليات الجامعية مطلوب منه الاتصال والتفاعل مع أعضاء هيئة التـدريس بالقسم من ناحية، وإدارة الكلية من ناحية أخـرى، أي: أنه همزة الوصل بين المجـمـوعتين. وهو في نفس الوقـت عضـو فيـهمـا ومطلوب من «همزة الوصل» أن يكيف تصرفاته مع معاييـر وتوقعات كل مجموعة. وعلى ذلك فإذا كانت قدرته على تكييف سلوكه عالية فإنه يكون مؤهلاً للتفاعل على المجموعتين ويتوقع له النجاح. أما إذا كـانت قدرته على التكيف منخفضة فإنـه لا يكون مؤهلا للقيام بدور همزة الوصل.

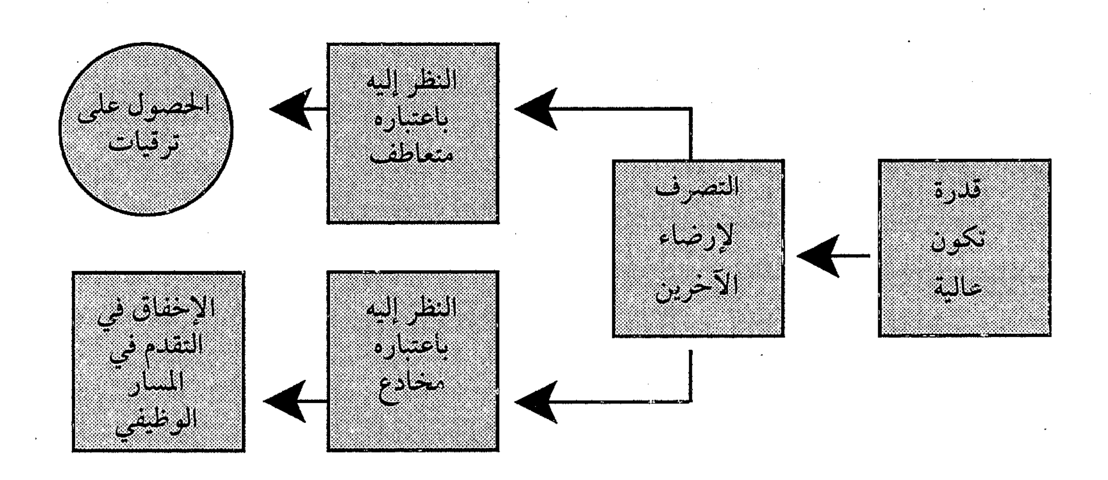
(2) *أثر القـدرة على التلون على المسـار الوظيـفي* : *Self-Monitoring and career Success* تؤثر القـدرة على التلون لتـرك انطباع حسـن لدى الغير على مـدى نجاح الفـرد في مساره الـوظيفي، فالأشخاص الذين لديهم قدرة عالية على تكيـيف السلوك؛ تكون فرصتهم للحصول على الترقيـات أكبر بالمقارنة مع من هم أقل قدرة خاصـة إذا كانت الترقية تتضـمن الانتقال من شـركة لأخـرى، ويرجع ذلك إلى رغـبتـهم العـالية في تكيـيف سلوكـهم مع المواقف، والتصرف بطريـقة ترضي الآخرين مما يترك انطباعـًا حسنًا عنهم ويتيح لهم الفـرصة للفوز بالترقيات والنجاح في المسار الوظيـفي. وهناك سبب آخر لنجاح الأفراد الذين لديهم قدرة

عاليـة على تكييف سلوكهم على المواقف وهو قـدرتهم. العالية على كـسب الآخرين في صفوفهم بالسير في ركابهم (walk in their shoes) ورؤية العالم بعيونهم.

(3) أثر القـدرة على التلون على العلاقات الشخصيـة : ***Interpersonal Relationships :The Liability of Self-Monitoring:***

إن خاصـية التلون مع المواقف لا تخلو مـن بعض العيوب خـاصة بالنسـبة لموضوع العلاقات الاجتماعية فالأشخاص الذين لديهم قدرة عالية على التلون مع الظروف ينظر لهم البعض على أنهم متلونين كالحرباء ومتقلبين اجتماعيًا ومن ثم فإن علاقتهم بالغير تكون ضعيفة وغير مستقرة.

وبالإضافة إلى ذلك فإن هـؤلاء الأفراد بسبب التقلب في سلوكهم يبحـثون عن أصدقاء في كل مـوقف بعكس الأشخـاص الذين تنخفض لـديهم القدرة على تكيـيف سلوكهـم فإن أصدقاءهم يبقون كما هم، ومن ثم فإن علاقاتهم قد تكون أقل ولكنها أعمق. وللوقوف على الجوانب السلبية والإيجابية لقوة خاصية التلون انظر الشكل(3-8).



شكل (3-8) الجوانب الإيجابية والسلبية لخاصية التلون

يتصرف ذو القدرة العالية على التلون بطريقة ترضي الآخرين. وعندما تفهم هذه القدرة بطريقة إيجابية (المشاركة في الشعور مثلا) فإنهم يكونون علاقات قوية مع الآخرين. أما إذا نظر إليها بطريقة سلبية (براعة في التمثيل) فإن علاقتهم مع الآخرين تكون سطحية، ويكون لها تأثير سلبي على مسارهم المهني.

الماكيافيليّة :Machiavellianism

في عام1513 نشر الفيلسوف الإيطالي N. Machiavelli كتابه بعنوان "الأمير" متضمنًا بعض المبادئ التي يرى أنهـا تمكن الفرد من السيطرة والسيـادة على الآخرين ومن بين تلك المبادئ:

- لا تظهر أبدًا بمظهر المتواضع فالتعالي أكثر فاعلية عند التعامل مع الآخرين.
- التمسك بالقيم والأخلاق يؤدي إلى الضعف أما القوة فقد تحتاج أحيانًا إلى الكذب والخداع.
- من الأفضل أن يخافك الآخرين بدلا من أن يحبوك.

وبالرغم من أن الكثير من الناس لا يميل إلى تلك الفلسفة إلا أن ممارسة البعض لها أحيانًا دفع علماء السلوك إلى إضافة خاصية الماكيافيلية إلى خصائص الشخصية التى تحتاج إلى دراسة. وبوجه عام فإن الأفراد الذين يرتفع عندهم هذا البعد (High Machs) يقبلون مبادئ ماكيافيلي ويحاولون السيادة على الآخرين ولو بطرق غير أخلاقية. وعلى العكس من ذلك فإن الأفراد الذين تنخفض لديهم تلك الخاصية (Low Machs) ترفض المدخل الماكيافيلي وتميل إلى اللعب النظيف والوصول إلى الأهداف بطرق شريفة. ويمكن قياس هذه الخاصية بمقياس مشابه للمقياس الوارد في الجدول (3-2).

جدول (3-2) قياس الماكيافيلية

العبارات المستخدمة هنا مشابهة لتلك المستخدمة في أحد المقاييس الشهيرة لتلك الخاصية.
توجيه : ضع بجوار كل عبارة من العبارات التالية الدرجة التي تعتقد أنها تعبر عن مشاعرك بالنسبة للعبارة. فإن كنت لا توافق كلية ضع رقم (1)، وإذا كنت لا توافق ضع رقم (2) وإذا كنت محايداً ضع رقم (3) وإذا كنت توافق ضع رقم (4) وإذا كنت توافق بشدة ضع رقم (5) (1) إن أفضل طريقة للتعامل مع الناس هي أن تقول لهم ما يودون سماعه. (2) عندما تطلب من شخص آخر أن يفعل لك شيئًا فمن الأفضل أن تقول له الأسباب الحقيقية لذلك بدلا من أن يفسر الأمور بأكثر مما تحتمل. (3) إن الثقة الكاملة في شيء آخر هو أمر مثير للمتاعب. (4) من الصعب على الإنسان أن ينطلق إلى الأمام بقوة دون كسر لبعض القواعد والأسس. (5) من الأحوط افتراض أن كل الناس لديهم ولو جزء ضئيل من المفاسد الأخلاقية. (6) من الخطإ أن تكذب على أي شخص آخر. (7) معظم الناس طيبون أساسًا. (8) معظم الناس تعمل بجد واجتهاد تحت الضغط والقوة. مفتاح الإجابة : إذا كنت توافق بشدة على العبارات 1، 3، 4، 5، 8 ولا توافق على العبارات 2، 6، 7؛ فميولك أكثر ماكيافيلية.

خصائص الماكيافيلية العالية : The Characteristics of High Machs من الأشخاص الذين ترتفع لديهم تلك الخاصية؟ تؤكد بعض الدراسات الحديثة أن هؤلاء الأشخاص يشبهون ما يسميه

علماء النفس بالشخصية السكوباتية Psychopaths . وهذه الشخصية تتصف بأنها سطحية وتكذب بسهولة ولا تشعر بأي وخز في الضمير عند تحطيم الآخرين في سبيل الأهداف الشخصية، ولا تشعر بأي ندم أو ذنب لضرر الآخرين، فضلا عن قسوتها وقلة عواطفها. وبالإضافة إلى ذلك فإن تلك الشخصية تميل إلى التهور والإحساس بعدم المسئولية.

وإذا أخذنا تلك الخصائص في الاعتبار فإنه من المتوقع أن تؤثر الشخصية التي ترتفع عندها خاصية الماكيافيلية على العمل من النواحي التالية:

- تعمد اهمال تناول المعلومات الهامة بادعاء نسيانها أو ماشابه ذلك.
- البحث عن أساليب خبيثة لتجعلك تنظر إلى الادارة بمنظور سيىء.
- عدم الوفاء بتعهداته ومن ثم فهو يوقع الآخرين في ورطة عند الاشتراك معهم في مشروع واحد.
- نشر الإشاعات الكاذبة عنك بما يثير لك المتاعب مع الآخرين.

علاقة الماكيافيلية بالنجاح في العمل: Machiavellianism and Success إذا كانت الشخصية الماكيافيلية ترغب في عمل أي شيء يوصلها للنجاح فهل يمكن أن يتحقق لها ذلك في الواقع؟ إن الإجابة تتوقف على عاملين: **الأول**: نوع العمل الموكل إليها، **والثاني**: طبيعة التنظيم الذي يعمل فيه.

وبالنسبة لطبيعة العمل فمن المتوقع أن يكون أقل نجاحًا في الأعمال التي تحتاج إلى قدر كبير من الاستقلال مثل: وظائف رجال البيع ومديري و التسويق وأساتذة الجامعات ففي تلك الوظائف يمارس الأفراد عملهم بحرية كبيرة تعطيهم الفرصة لتجنب الشخصية الماكيافيلية أو تقليل الاتصال معها إلى أدنى حد.

وبالنسبة لطبيعة التنظيم فإن الشخصية الماكيافيلية يمكن أن تكون أكثر نجاحًا في التنظيمات التي تعمل بقليل من الإجراءات والقواعد الرسمية (Loosely Structured) بالمقارنة مع التنظيمات التي تنظم مختلف نواحي العمل فيها قواعد وإجراءات رسمية واضحة ومحددة (Tightly Structured) والسبب في ذلك أنه حينما تكون القواعد والأجراءات غامضة وغير واضحة يكون من السهل على الشخصية الماكيافيلية عمل ما تريد بعكس ما إذا كانت تلك القواعد والإجراءات واضحة ومحددة فستفرض قيودًا على حرية حركته ولكن كيف نحمي أنفسنا من هذا النوع من الأشخاص؟

إرشادات لحماية أنفسنا من الشخصية عالية الماكيافيلية :

Handling High Machs: Three Defensive Strategies

نظرًا لأن الشخصية الماكيافيلية شخصية أنانية تسعى لمصلحتها الخاصة ولو على حساب الآخرين فإن وجــود مثل تلك الشخصــية يلحق بالتنظيم الكثيــر من الأضرار. وهناك عدة وسائل دفاعية يمكن استخدامها لحماية أنفـسنا من أضرار تلك الشخصية يمكن إجمالها فيما يأتي:

1) **محاولة كـشف حقيـقـته أمـام الناس:** أن أحد الأسـباب التي تدفع الشـخصـية الماكيافيلية إلى التـمادي في الخطأ هو سكوت الضحية لأسباب نفسية أو اجـتماعية. ولكن إذا تم مواجهته بأخطائه أمام الآخرين فإن هذه الفضيحة أو المكاشفة قد لا تقضي على كل مساوئه كلية ولكن على الأقل ستجعل حقيقته معروفة للجميع.

2) **الاهتمام بأفعال الآخرين لا بأقوالهم:** فالأشخاص ذوو الماكيافيلية العالية أساتذة في الخداع والتـضليل ويقولون مالا يفعلون. فـهم يوهمون الناس بأنهم يعملون لصـالحهم وإن كانوا في الواقع يدبرون لهم المكايد للوصول على رقابهم. وحـتى تحمي نفسك من خداعهم يجب أن يكون اهتمامك بفعلهم لا بقولهم.

3) **تجنب المواقف التي يمكن أن تعطيـهم الفرصـة لممارسـة ألاعيـبهم:** فالمواقف التي تستـثار فيها الـعواطف والانفعالات تعطي فـرصة سانحة للشـخصية الماكـيافيلية لـممارسة ألاعيبها حيث يمكن أن تستغل تلك المواقف للوشاية والتضليل والكذب. لذلك ينبغي قدر المستطاع تجنب تلك المواقف أو على الأقل تجنب اتخاذ قرارات هامة أو إصدار تعليقات قد يساء فهمها واستغلالها.

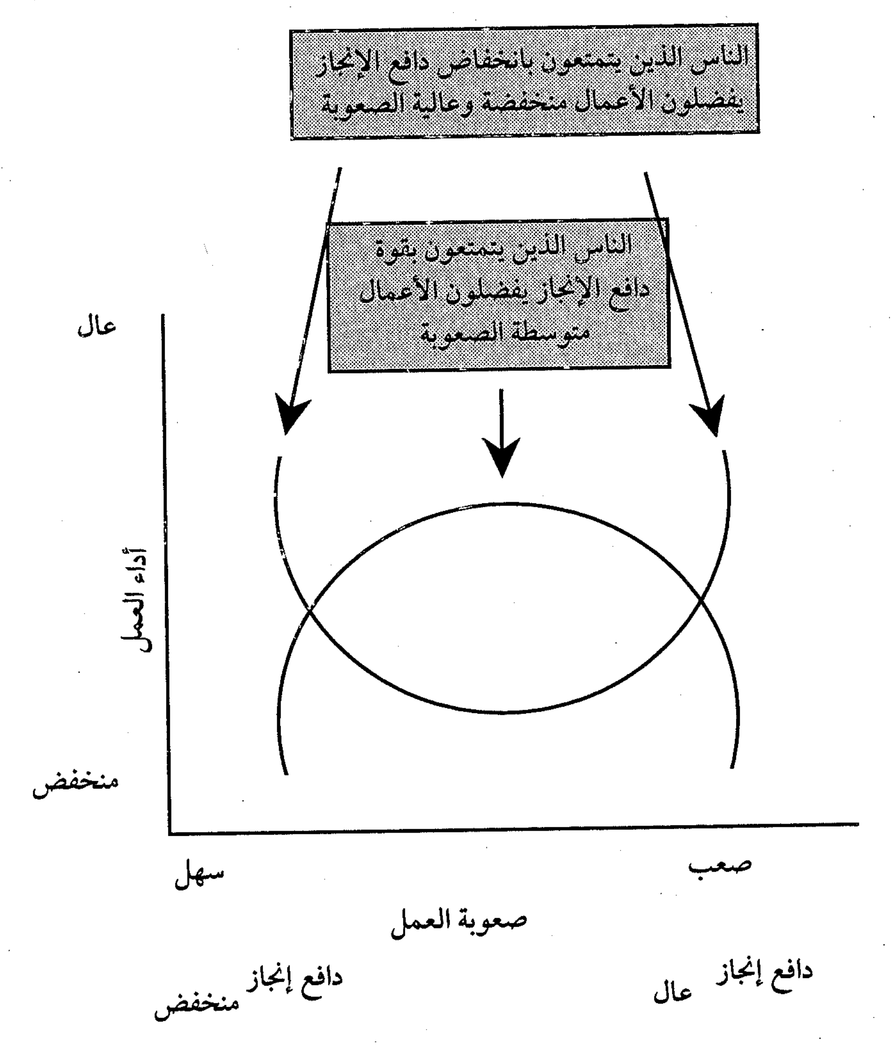
دافع الإنجاز : Achievement motivation

هل تتذكـر وأنت في المرحلة الثانوية شـخص يطلق عليه بأنه «واعـد» فإذا تفـحصت شخـصيته سـتجده مـحب للمنافسة وراغب في الفـوز في كل المواقف أو على الأقل في أكثرها أهمـية ولا يرضيه إلا أن يكون في المقـدمة. إن شخصًـا بهذه الصفات يتـمتع بقوة دافع الإنجاز أو الرغبة القوية في التميز والنجاح في الأعمال الصعبة وأن يكون أداؤه أفضل من غيره.

علاقة قوة دافع الإنجاز بالرغبة في أداء الأعمال الصعبة:

نظرًا لأن الأشخاص الـذين يتمتعون بدافع قـوي للإنجاز تتملكهم الرغبـة الشديدة في النجـاح فإنهم يتـجنبون الأعمـال شديدة البـساطة، كـما يتـجنبون أيضًـا الأعمـال شديدة الصعوبة، لأن الأعمال شـديدة البساطة لا تشبع لديهم الرغبة في التحـدي كما أن الأعمال

شديدة الصعوبة، قد تعرضهم للفشل. ومن ثم فليس من المستغرب أن ينجذب هؤلاء الأشخاص إلى الأعمال التى تتضمن قدرًا متوسطًا من التحدي ويفضلون الأعمال متوسطة الصعوبة. وعلى العكس مما سبق فإن الشخص الذي ينخفض لديه دافع الإنجاز يفضل الأعمال السهلة والأعمال شديدة الصعوبة لأن الأعمال السهلة مضمونة النجاح دون مواجهة أية تحديات كما أن الفشل في الأعمال الصعبة بالنسبة له لا تثير أية مشكلة لأن كل شخص معرض لأن يفشل فيها كما أنه لن يشعر بأى خجل لأن غروره قد أصيب في مقتل لأن هذا الغرور غير موجود أصلاً. ويبين الشكل (3-9) هذا الفرق.



شكل (3-9) العلاقة بين قوة دافع الإنجاز ومستوى الأداء

يفضل من يضعف لديهم دافع الإنجاز الأعمال السهلة والصعبة. فالسهلة مضمونة النجاح كما أن سمعتهم لن تتأثر بالفشل. أما من يقوى لديهم الدافع للإنجاز فإنهم يفضلون الأعمال متوسطة الصعوبة لرغبتهم في تجنب الفشل المحتمل إذا قاموا بالأعمال الصعبة، كما أن الأعمال السهلة لن تظهر كفاءتهم أو ترضي غرورهم.

هل الذين يتمتعون بقوة دافع الإنجاز مديرون ناجحون :

لقد سبق الإشارة إلى أن لدى الأشـخاص الذين يتمتعون بقـوة دافع الإنجاز توجهات عالية بخصـوص الاهتمام بالعمل فهم يهـتمون بالإنجاز الذي يشجعهم عـلى الاجتهاد في العمل للوصـول إلى النجاح، فهل من الضـروري أن يكتب لهم النجاح دائمًا خـاصة في المناصب الإدارية؟ بالطبع فإن وجـود الرغبة الشـديدة في التفوق لدى هؤلاء يزيد احتـمال نجاحهم بالمقارنة بغيرهم ولكن ذلك ليس من الضروري أن يحدث في بعض الحالات مثل:

- إن ميل هؤلاء الأفـراد للحصول على الترقـيات وبشكل مبكر وبدرجـة أسرع من غيرهم قد لا يتحقق لأن التقدم في المسار الوظيفي قد يفرض بعض التحديات الصعبة التي يقلل احتمال نجاحهم.

- إن حرص هؤلاء الأفراد على النجاح الشخصي قـد يدفعهم إلى عدم تفويض القدر الكافي من السلطة للمساعدين بالشكـل الذي يؤدي إلى تركيز السلطة في أيدي عدد قليل من الأفراد مما يضعف من عمل الفـريق الذي يعتبر أحد الاستراتيجـيات الهامة الآن لعمل الإدارة.

- إن من أكثر المعلومـات أهمية بالنسبـة لهم هي المعلومات الخاصة بمسـتويات الإنجاز والأداء، ومن ثم فلا غرابة في أنهم يفضلون نظم الأجور المرتكزة على الأداء Merit-based pay لأنها تكشف مـستويات إنجاز الأفراد، ولكـنهم في نفس الوقت يكرهون نظم الأجور المرتكزة على الأقدمية Seniority based pay لأنها لا تأخذ في اعتبـارها التميز بين الأفراد وفقًا لمستويات إنجازهم وإنما على أساس مدة خدمتهم بالشركة.

السلوك التنظيمي حول العالم : OB Around The World

حوافز الإنجاز والنمو الاقتصادي: Achievement Motivation And Economic Growth

يشارك عدد كبـير من العوامل مثل الأسعار، وتوفـر الموارد الطبيعية، والسيـاسات الحكومية، ومستـويات الأجور، في تحقيق النمـو في الدول المختلفة. ومع ذلك فإن هذه العـوامل لا تخبرنا بالقصة كاملة ذلك أن هناك عـوامل أخرى لها دور قوي في تحقيق النمو مثل الفـروق القومية في مجال حوافز النمو.

ومع أن حافز النمو يعتـبر أحد خصائص الشخصية، وبالتالي فـإنه ذو علاقة بالفروق الفردية فإن هناك العديد من الأدلة على أنه يختلف باخـتلاف الثقافات. كما أن لهذه الاخـتلافات علاقة قوية بالعوامل الاقتصادية.

وقد اتضـحت هذه النقطة خلال دراسـة كلاسـيكية لقصـص الأطفال في 22 ثقـافة مختلفة لمقارنة ما تحتويه من محفزات للإنجاز. فعلى سبيل المثال فقصة الموتور الصغير الذي صعد الجبل The Little Engine That Could التي قرأها الملايين من أطفال الولايات المتحدة

تحتوي على قدر كبير من حوافز الإنجاز. وبعد ذلك قام البحاثة بالتعرف على العلاقة بين مستوى الحافز على الإنجاز ومقاييس النمو الاقتصادي مثل متوسط الدخل، ومتوسط نصيب الفرد من الكهرباء. وقد كانت النتائج مدهشة فكلما زاد تركيز القصص على حافز النجاح، كلما زادت سرعة تقدم الدول.

ولم تكن تلك النتائج صدفة بل تكرر ظهورها في دراسات أخرى ففي دراسة شملت 12000 شخص في 41 دولة تأكد تأثير حوافز الإنجاز على النمو الاقتصادي. وبالتحديد فقد وجدت اتجاهات مختلفة نحو العمل في الدول المختلفة، كما وجد أن الدول التي يتمتع مواطنوها بحافز إنجاز وقدرات تنافسية عالية هي تلك الدول التي تتمتع بمعدلات نمو اقتصادي عالية.

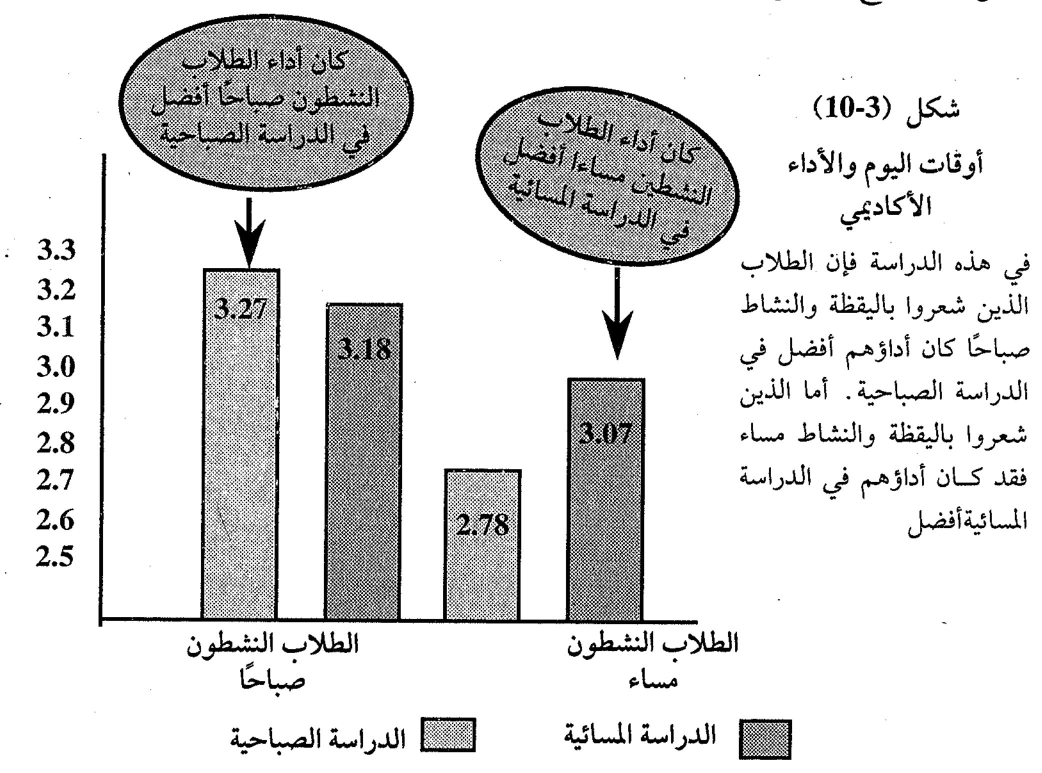
كيف حدث ذلك؟ ربما لأن التنمية الاقتصادية تحدث بسبب التفاعل بين العديد من المواطنين. والنتائج الاقتصادية في النهاية تجميع لأداء العديد من الأجزاء. وتتكون هذه الأجزاء من الناس والتفكير والشعور وسلوك الأفراد.

الشخصية الصباحية والشخصية المسائية:

Morning Persons and Evening Persons

يعمل حوالي 20% من قوة العمل حاليًا في الولايات المتحدة في الفترة المسائية أو في مناوبات خلال اليوم، وهذه النسبة في تزايد مستمر بالرغم من أن العمل ليلاً يؤثر على صحة وسعادة الفرد مما يجعله عملية مكلفة. وبوجه عام فإن معظم الناس من الممكن تصنيفهم في فئتين: شخصيات صباحية وهم الذين يشعرون بالنشاط والحيوية والطاقة في البداية المبكرة لليوم، وشخصيات مسائية وهم الذين يشعرون بالحيوية والنشاط مساء. ولدراسة أثر اختلاف الشخصية من زاوية تفضيل وقت العمل على الأداء قامت إحدى الدراسات الحديثة باختيار عينة من طلاب الجامعة وسؤالهم عن الأوقات التي يفضلون النوم فيها والأوقات التي يفضلون فيها الدراسة. وقد تمت مراجعة سجلاتهم بالجامعة لمعرفة أوقات جدولهم الدراسي ومستويات أدائهم. وقد تبين من نتيجة الدراسة أنه من الممكن تصنيف المبحوثين في مجموعتين: **الأولى**: نهارية و**الثانية**: مسائية. وتفضل المجموعة الأولى النوم مساء والدراسة صباحًاومن ثم كان توزيع جدولها الدراسى معظمه في الصباح المبكر أما المجموعة الثانية فكانت تفضل العكس. وكما اتضح من مراجعة سجلات أداء أفراد المجموعتين أن الأشخاص الصباحيين أداؤهم أفضل فى الكورسات الصباحية، أما الأشخاص المسائيون فأداؤهم أفضل في الكورسات المسائية. وهذه النتائج تؤكد أثر اختلاف الشخصية من زاوية تفضيل وقت العمل حيث أن له تأثير على الأداء، مما يجعل الإدارة تأخذه في اعتبارها عند تخصيص العمل، لأن الألتزام بتلك السياسة لها

مردود إيجابى أفـضل سواء بالنسبة لمستويات الأداء أو صحة الأفـراد أو عدد الحوادث في العمل. ويوضح الشكل(3-10) هذه الفروق.



شكل (3-10)
أوقات اليوم والأداء الأكاديمي

في هذه الدراسة فإن الطلاب الذين شعروا باليقظة والنشاط صباحًا كان أداؤهم أفضل في الدراسة الصباحية. أما الذين شعروا باليقظة والنشاط مساء فقد كـان أداؤهم في الدراسة المسائيةأفضل

القـــدرات Abilities

هناك حقيـقة شائعة مضمـونها: أن الناس خلقوا متساويين. وهذا صـحيح ولكنها لا تعني أن جميع الناس خلقوا متساويين في قدراتهم على أداء مختلف الأعمال، وأنما تعني: أنهم متساوون في حق استخـدام تلك القدرات في مختلف المواقف. فالناس لديهم قدرات مختلفـة تؤهلهم للقيام بأعمال مخـتلفة: فهذا قدراته تؤهله ليكون مهنـيا بارعًا، والآخر قدراته تؤهله ليكون لاعب كرة ممتاز، والثالث ليكون طبـيًا ماهرًا وهكذا. وهذه القدرات يمكن تصنيفها في مجموعتين: قدرات عقلية (وتتضمن القدرة على القيام بالأعمال الفكرية والثانية بدنية وتتضمن القدرة على القيام بالأعمال التي تحتاج إلى مجهود بدني.

أ) القـــدرات العقلية Intellectual Abilities

حينمـا يتحدث الناس عادة عن القـدرات العقلية فـقد يقصدون الذكـاء العقلي والذي يتضـمن القدرة على فهم الأفكار المعقـدة، والتكيف الفعال مع البـيئة، والتعلم من الخـبرة، والتصرف الحكيم في مختلف المواقف، والتـغلب على العواقب بفكر ثاقب. ويتفاوت الناس من حيث مقدار ما يمتلكونه من تلك القدرة، كما تتفاوت الأعمال من حيث مقدار ما تحتاجه منها في الأفـراد الذين سيؤدونهـا بنجاح، فمـثلاً نجد أن النجـاح في وظائف الإدارة العليا

يتطلب جهدًا عقليا كبيرًا في تجميع وتحليل وتفسير قدر هائل معقد من المعلومات في حين أن بعض الأعمال قد لا تتطلب ذلك؛ لأنها أعمال روتينية تتم وفق إجراءات عمل محددة. والذكاء بمفهومه الحديث لا يتضمن قدرة واحدة وإنما هو عبارة عن مجموعة من القدرات، وبذلك يمكن أن يأخذ الذكاء صيغًا عديدة أكثرها ارتباطًا بالسلوك التنظيمي صفتين: **الأولى**: ما يسمى بالذكاء العملي Practical intelligance شكل (3-11) و **الثانية**: ما يمكن تسميتها بالذكاء العاطفي Emotional intelligence-

شكل (3-11) الذكاء العملي



المدير : هذه هي الفائزة في مسابقتنا الخاصة بأصغر مرتب يمكن أن يدبر الشخص به حياته

أوضحت المرأة الموجودة هنا مستوى عال من الذكاء العملي. لقد استطاعت الاحتفاظ بوظيفتها بينما فقد الآخرون وظائفهم

(1) الذكاء العملي : ***Practical Intelligence*** يتضمن الذكاء العملي القدرة على استنباط الطرق العملية الفعالة لإنجاز الأعمال في الواقع والتصرف العملي في مواجهة المشاكل اليومية ويمكن إرجاع سر نجاح الأفراد الذين لديهم قدر كبير من الذكاء العملي إلى ما لديهم من خبرات ومعارف كامنة Tacit Knowlege وتتميز تلك الخبرات الكامنة بالخصائص الآتية:

- أنها ذات توجهات عملية. بمعنى أنها تتضمن المعرفة بكيفية إنجاز أو تسيير الأمور في الواقع العملي.
- أنها تسمح للأفراد بتحقيق الأهداف المفيدة عمليا بالنسبة لهم.
- يمكن اكتسابها دون الحاجة إلى مساعدة مباشرة من الآخرين؛ فالفرد يكتسبها بنفسه ويعرف حقيقة قيمتها دون حاجة إلى مساعدة .

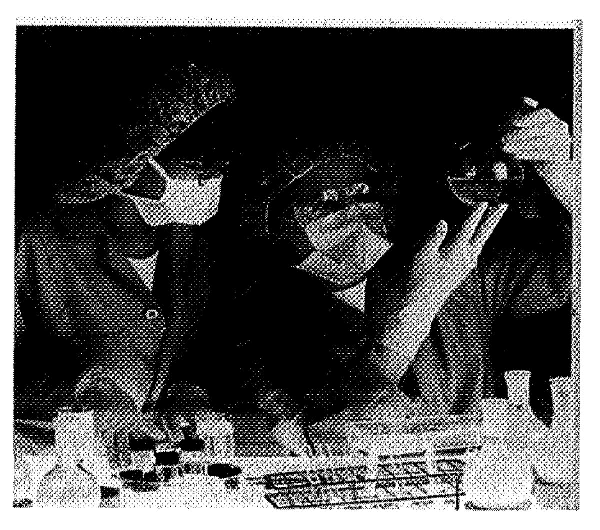
قضيـــة عالميـــة:

تختلف الثقافات من حيث مقدار الاحترام الذي تعطيه للأفراد ذوي الذكاء بمعنى الذكاء الذي يؤدي إلى درجات عـالية في المدارس. هل تعتـقد أن هذه الفروق قـد تؤثر على مستـوى الذكاء العملي في تلك الثقافات؟ إذا كانت الإجابة نعم فهل تعتقد أن لذلك تأثير على الاقتصاد أيضًا؟

***(2) الذكـــــاء العـاطفي:* Emotional Intellignce** هناك نوع آخر من الـذكاء أشار إليـه دانيال جولمان Danial Goleman وهو الذكاء العـاطفي ويتضـمن مجمـوعة القـدرات التي لها علاقة بجانب المشاعر والعواطف في الحياة ويتضمن الذكاء العاطفي عدة مكونات هي:

- القدرة على معرفة وتـنظيم وضبط المشاعر؛ فالأشخاص الذين يتمـتعون بقدر عال من الذكاء العاطفي لديهم القدرة على فهم مشاعرهم والتحكم فيها.
- القدرة على معرفة مشاعر الآخرين والتأثير فـيها؛ فالأشخاص الذين يتمتعون بقدر عال من الذكاء العاطفي يعرفـون كيف يستطيعون استمالة مشـاعر الآخرين نحوهم وفي أي الظروف يمكن أن يحدث ذلك.
- الدافع الذاتي للعـمل؛ فـالأشخـاص الذين يتـمـتعـون بقـدر عال من الذكـاء العـاطفي باستطاعتهم تحفيز أنفسهم على العمل بجد في مختلف الأنشطة ويقاومون أي إحباط.
- القدرة على تكوين علاقات فعالة وطويلة الأجل مع الآخرين؛ فهؤلاء الذين يمتلكون قدرًا عاليًا من الذكـاء العاطفي باستطاعتـهم تنمية علاقاتهم بالآخـرين مع مرور الزمن. ومن العوامل التي تساعـدهم في ذلك: مهاراتهم في التعاون مع الآخـرين، وفي حل مشاكل العلاقات الشخصية المعقدة وقدرتهم على اكتساب ثقة الآخرين.

وقد أظهرت العديد من الدراسات وجود عـلاقة بين قوة الذكاء العاطفي (القدرة على قراءة الآخرين) ونجاح رجال الأعمال، وكذا بالنسـبة لنجاح بعض أساتذة الجامعات بسبب تزايد قدرتهم على استمالة الآخرين والتأثير فيهم.



شكل (3-12) الذكاء العاطفي إحدى القدرات الوظيفية الهامة:

تعتـبر حيازة العـامل لقدر كبيـر من الذكاء العاطفي أحد عناصر النجاح الهامة في كثير من الوظائف ويستطيع هؤلاء قراءة الآخرين بدقـة ونتيـجة لذلك فـإنهم يضـمنون تلك المعلومات المفيدة في تعاملهم مع زملائهم مما يساعدهم على تطوير مساراتهم المهنية

(3) قدرات عقلية أخرى: ***Other Congnitive Abilities*** إلى جانب الذكاء العملي والذكاء العاطفي فهناك قدرات عقلية أو فكرية أخرى يمكن أن يكون لها تأثيرها في مجال السلوك التنظيمي مثل:

- **سرعة الإدراك**: وتتضمن القدرة على المعرفة السريعة لأوجه الشبه والاختلاف في البواعث المرئية: (يستطيع المصمم أن يدرك بسرعة النماذج غير العادية في القماش مثلا)
- **الاستعداد الحسابي**: ويتضمن القدرة على التعامل مع الأرقام بسرعة وبدقة كافية
- **الرؤية المكانية**: وتتضمن القدرة على تخيل كيف تبدو الأشياء باختلاف الأماكن (فمثلاً بالنسبة لمصمم المباني كيف يمكن أن يختلف التصميم باختلاف الأماكن).

ب) القدرات البدنية Physical Abilities

تحتاج مختلف الأعمال إلى قدرات جسمانية أو بدنية مختلفة ومن أهم تلك القدرات:

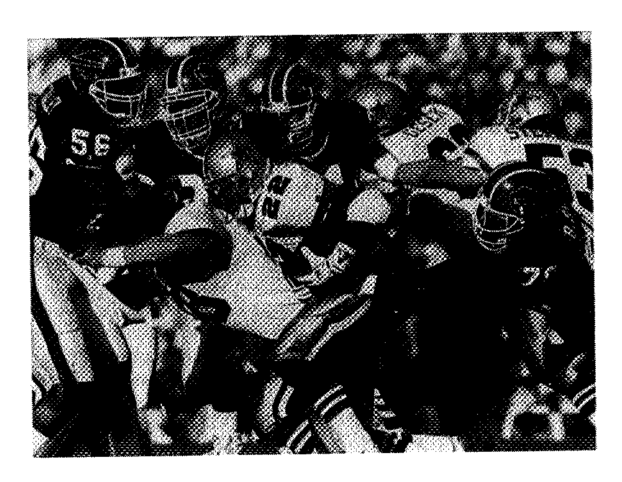
القوة: القدرة على استخدام القدرة البدنية ضد الأعراض المختلفة.

المرونة: القدرة على تحريك الجسم بسرعة من وضع لآخر.

قوة التحمل: القدرة على ممارسة الأنشطة البدنية لمدة أو لفترات طويلة.

السرعة: القدرة على التحرك بسرعة.

وفي الواقع العملي نجد أن بعض الوظائف تحتاج إلى قدرات بدنية أكثر من القدرات العقلية، في حين أن وظائف أخرى تحتاج بدرجة أكثر إلى القدرات العقلية أكثر من حاجتها للقدرات البدنية مثل: وظائف الإدارة، والوظائف التخصصية وبوجه عام فإن الكثير من الوظائف يحتاج إلى مزيج من نوعي القدرات فلاعب الكرة المحترف مثلاً يحتاج إلى قوة بدنية عالية بالإضافة إلى بعض القدرات العقلية مثل سرعة الإدراك والذكاء العاطفي وما شابه ذلك (الشكل 3-13).



شكل (3-13) تحتاج بعض الأعمال إلى العديد من أنواع الذكاء والعديد من القدرات.

ما أشكال الذكاء والقدرات المطلوبة للاعب الكرة الناجح؟ كما هو الحال بالنسبة للعديد من الوظائف، ربما تطلب الأمر توفر جميع أنواع الذكاء والقدرات حتى يتم اداء التصفية بنجاح.

الاتجاهات الحديثة: ما الذي تفعله الشركات المعاصرة:

تصميم حقيبة بريد أفضل لتقليل إصابات الظهر بين العاملين بمصلحة البريد بأمريكا:

يعتـبر منظر رجل البريد الذي يمشي في الشـارع حاملاً حـقيبة البـريد الجلدية أمرًا عاديا بالنسـبة للكثير من الناس. وفي الحقيقة فإن تصميم حـقيبة البريد لم يتغير خلال قرون من الزمان. وربما تستغرب وتتساءل: لماذا يجب تغييـرها؟ قد يستطيع أي حامل لتلك الحقائب أن يجيبك على هذا السؤال. ومن المؤسف أن رجال البريد حول العالم قد اشـتكوا من المتاعب التي تسببها لهم تلك الحقائب. فقـد صممت لحمل الأثقال (٣٥ رطلا وأكثـر في الغالب). ونظرًا لأنها تربط بالكتف فإنها قد كانت السبب في العديد من إصابات الظهر بين العاملين وقد أدى ذلك إلى قيام مصلحة البريد بأمريكا بتمـويل بعض البحوث الخاصة بتصـميم حقائب أفضل (حقيـبة لا تسبب شدا في العضلات أو اصابات في الظـهر). وقد قامت مصلحة البريد بمقـارنة نموذجين جديدين بالنموذج التقليـدي. وأحد النموذجين مدعوم بـحزام في الوسط أما النموذج الثـاني فهو مكون حقـيبتين تحملان على الكتفين. وقد تمت مقارنة تلك النماذج الثلاثة عن طريق قياس تعب العضلات الذي تعرض له عدد من المتطوعين قبل وبعد حمل النماذج المختلفة من الحقائب لمدة ساعة.

*وقد أظهرت النتـائج أن جميع النماذج قـد انتجت قدرًا من التعب ولكن النمـوذج الأساسي قد أنتج قدرًا أكبـر من النمطين الجديدين. و **الخلاصة:** أنه من الممكن تحسين النمط التـقليدي من حقائب البريد.*

والآن فإن لمصلحـة البريد فكر جيـد في استخدام حـقائب محسنـة مع توقع انخفاض كبـير في حوادث الشد العـضلي وإصابات الظهر بين العاملين. وبالطبع فـإن تحديد متى وأين يبدأ التغـيير قرار تتخذه هيئـة البريد ولكننا لا نستطيع مقاومة الإغراءات المرتبطة باستخـدام البحوث لتحسين مستوى أداء الأنشطة التي تؤديها ومستوى رضاهم الوظيفي بالتالي.

ملخـــص الفصــــل الثالث

(1) حـدد مـعنى الشخـصيـة، وصف دورها في دراسة السلوك التنظيمي ؟

الشخصـية هي ذلك النموذج المتفرد والمسـتقر نسبيا في السلوك، والفكر والعـواطف وباشتراكها مع القـدرات والعوامل الموقـفيـة المختلفـة يتحـدد السلوك في التنظيمات.

(2) فـرق بين خـاصـتي الـثبـات والصـدق في الاختبارات ؟

إن أي مقياس للشخصية ينبغي أن يتمتع بصفة الثبات بمعنى: أن يعطي نفس النتـائج في مختلف الأوقات، كـما ينبغي أن يـتمتع بصـفة المصداقـية بمعنى أن يقيس الأمور التي صمم لقياسها.

(3) حدد الأبـعاد الخـمسة لـلشخـصيـة وأشرح علاقتها بالسلوك التنظيمي ؟

هناك عدة أبعاد للشخصية تلعب دورًا هاما في الأداء. هذه الأبعاد تشـمل مدى حيوية الضـمير، مدى انطوائيـة الفرد، مدى القـبول، والاستـقرار العـاطفي ومدى الانـفتـاح على الخـبرة. وتؤكـد الدراسـات قوة تأثيـر خاصـتي حـيوية الضـميـر والاستقرار العاطفي في الـنجاح في العمل خاصة تلك الأعـمـال التي تتـضـمن قـدرًا كـبـيـرًا من الاستقلال.

(4) ما معنى المشاعر الإيجابـية والمشاعر السلبية وكيف تؤثر على السلوك التنظيمي ؟

لا تشير هذه المشاعر إلى الحاجة المزاجية المؤقتة للفرد وإنما تشـير إلى السمـة العامة لمشاعـر الفرد والتي تتمـيز بالاسـتقرار النسبي. فـقد تكون تلك

السمة العامة إيجابية أو سلبية والأشخاص الذين تتميز مشاعرهم بالإيجابية أقدر على اتخاذ قرارات فعالة وأكثر ميلاً لمعاونة الآخرين.

(5) ما الفرق بين النمط (أ) والنمط (ب) من أنماط الشخصية وما تأثير كل منهما على السلوك في العمل؟

يتميز شخصيات النمط (أ) بأنهم متعجلون، متطرفون في المنافسة، وسريعو الانفعال، وهذا النمط من الشخصية يكون أداؤه أفضل بالمقارنة مع النمط العكسي نموذج (ب) خاصة في الأعمال التي تتطلب السرعة، أما في الأعمال التي تتطلب التأني والتقييم الحكيم للأمور فإن النمط (ب) أفضل وغالبًا ما نجد شخصيات النمط (أ) في صراع مع الآخرين كما أنهم يعانون من مشاكل صحية خطيرة بسبب القلق والتوتر وهذا قد يعوق وصولهم إلى المناصب الإدارية العليا في المنظمة.

(6) عرف طبيعة مفهوم الثقة بالنفس وكيف يختلف عن مفهوم تكيف السلوك لترك اطباع حسن لدى الغير.

إن الأشخاص الذين يعتقدون بأنهم يمتلكون القدرات التي تمكنهم من ممارسة مختلف الأعمال ترتفع لديهم خاصية الثقة بالنفس وهم بوجه عام يحققون مستويات عالية من الإنجاز بالمقارنة مع الأشخاص الذين يفتقدون الثقة في قدراتهم. والأشخاص الذين ترتفع لديهم خاصية تكييف السلوك لترك انطباع حسن لدى الغير هم أكثر استعداداً للتكيف مع المواقف وهم أكثر قدرة على اغتنام فرص الترقيات إلى مناصب أعلى وإن كان ينظر إليهم أحيانًا بنظرة الشك وعدم المصداقية.

(7) صف الماكيافيلية، وما الظروف التي يمكن أن ينجح فيها الأشخاص الذين ترتفع لديهم تلك الخاصية ؟

إن الأشخاص الذين يتعاملون مع الآخرين بمنطق التعالي والسيطرة عادة ما ترتفع لديهم خاصية الماكيافيلية؛ فهم لا يتأثرون باعتبارات الولاء والصداقة أو القيم الأخلاقية ويفعلون أي شيء يوصلهم إلى مآربهم. والأشخاص الذين ترتفع لديهم تلك الخاصية أمامهم فرص للنجاح خاصة في التنظيمات التي لا يحكم العمل فيها قواعد ونظم رسمية ثابتة.

(8) ما المقصود بدافع الإنجاز وما الفرق بين أداء من يرتفع لديهم هذا الدافع وأداء من لديهم قدر منخفض منه؟

يشير دافع الإنجاز إلى قوة رغبة الفرد في التفوق، والنجاح في مختلف الأعمال، وأداء ما يسند إليه من عمل على خير ما يرام. والأشخاص الذين يتمتعون بقوة دافع الإنجاز يتجنبون عادة الأعمال البسيطة؛ لأنها لا تتضمن أي تحدي لقدراتهم، كما يتجنبون أيضًا الأعمال المتطرفة في الصعوبة؛ حتى لا يتعرضون للفشل والعكس بالنسبة للأشخاص الذين تنخفض لديهم قوة هذا الدافع. والأشخاص الذين يتمتعون بقوة دافع الإنجاز من الممكن أن يحصلوا على الترقيات أسرع من غيرهم في البداية، ولكن مع كثرة التحديات في المناصب الأعلى قد يحدث تراجع في الأجل الطويل.

(9) حدد الفرق بين الشخصيات الصباحية، والشخصيات المسائية، وعلاقة ذلك بالسلوك في العمل؟

الشخصيات الصباحية هي التي تستشعر النشاط والحيوية في البدايات المبكرة من اليوم، أما الشخصيات المسائية فهي تشعر بالطاقة والحيوية في نهايات اليوم. وبالطبع فإن الأشخاص بإمكانهم إعطاء أفضل ما عندهم خلال الفترة من اليوم التي يفضلونها والتي يشعرون بأنهم أكثر حيوية ونشاطا فيها.

(10) صف الذكاء العملي، والذكاء العاطفي ودور كل منهما في النجاح الوظيفي وعلاقة ذلك بالذكاء العام (الذكاء العقلي)؟

الذكاء العقلي بمفهومه العام هو: القدرة على فهم الأفكار المعقدة، والتكيف مع البيئة ، والتعلم من الخبرة، والتعامل مع مختلف الظروف، والتغلب على المعوقات بفكر ثاقب. وهناك نوعيات أخرى من الذكاء تلعب دوراً هاما في السلوك التنظيمي مثل: الذكاء العملي (ويشمل: القدرة على استنباط الطرق العملية الفعالة لإنجاز الأشياء) والذكاء العاطفي ، وهو يتعلق بالجانب العاطفي أو المشاعر في حياة الفرد.

أسئلـــة للمناقشـــة :

(1) لماذا نجد شخصين متشابهين إلى حد كبير في الشخصية يتصرفان بطرق مختلفة في الموقف الواحد؟
(2) كيف يساعد التوافق بين الفرد والوظيفة في ضمان حُسن الأداء؟
(3) ما الفرق بين القول: بأن الفرد في حالة مزاجية طيبة، والقول: بأن لديه خاصية المشاعر الإيجابية؟
(4) إذا أردت أن تستأجر شخصًا للقيام بعمل يحتاج إلى أداء سريع فأيهما تفضل: نموذج (أ) أم نموذج (ب)؟ ولماذا؟
(5) كيف يؤثر انخفاض درجة الثقة بالنفس على مستوى الأداء؟
(6) لماذا نجد أن الشـخص الذي ترتفع لديه خاصية تكـييف الذات أصلح الأشخاص للقـيام بالوظائف التي تمثل «همزة الوصل» وما الوظائف التي لا يصلح لها مثل هذا الشخص؟
(7) إذا كنت تتشكك في أن أحد الأشخاص الذين تتعامل معه لديه ميول ماكيافيلية عالية فكيف تحمي نفسك منه؟
(8) هل تعتقد أن هناك مـجتمعات (أو ثقافات) تشجع على إضـعاف دافع الإنجاز لدى أفرادها؟ وهل هذه المجتمعات متقدمة أم متخلفة اقتصاديا؟
(9) بفرض أنك شخصيـة نهارية كيف يمكنك الاستفادة بتلك الخاصية في تحقـيق مستويات أفضل من الأداء؟
(10) إذا كنت تريد تعيين شخص في وظيفة بيعية فهل تفضل من يتمتع بمستوى عال من الذكاء العقلي (الفكري) أم من يتمتع بمستوى عال من الذكاء العاطفي؟ ولماذا؟

تطبيقـات الفصـــل الثالث
حالـــة عمليـــة :
الموارد البشرية هي الأصول الحقيقية للشركة

تعمل شركة فاستنال Fastenal في توزيع أكثر من 49.000 نوع من الصواميل والمسامير من خلال 620 فرعًا منتشرة في مختلف أرجاء البلاد. وبالمقارنة مع الكثير من الشركات الكبرى فإنها تعتـبر من الشركات الناجـحة حيث حقـقت زيادة في الأرباح بمعدل 38% سنويا خلال الخمس سنوات الماضية.

ويقف وراء النجاح المذهل لهذه الشركة مـديرها التنفيذي بُب كيرلن Bob Kierlin الذي يبلغ من العمر 58 عامًا. وقد أسس هذه الشركة مع أربعة من زملائه في عام 1967 ولقد كان كيرلن يحلم منذ الصغر في أن يشتـغل بعمليات البيع والشراء وأن يدير عملاً بنفـسه لذلك نجده بعد أن أتم دراسته في الهندسة وعـمل بعض الوقت في شركة IBM ترك العمل فيـها ليتفـرغ لمشروعه الخاص.

ولقد كان بب في مـسلكه يختلف كثيرًا عن غـيره من رؤساء الشركات. فلقـد كان يعرف بطريقته المتـقشفة فحينما يتطلب العـمل سفره مثلاً إلي فرع في أقـصى البلاد فلا يذهب بالطائرة وإنما يستخدم إحدى سيارات السفر الخاصة بالشركة وخلال الرحلة لا ينزل في الفنادق أو المطاعم الفاخرة وكان في ملبسه بسيطًا يشترى ملابس رخيصة وأحيانًا مستعملة كما أنه كان يكتفي براتب سنوي في حدود 120.000 دولار. كمـا أنه لم يكن سخـيا مع العـاملين فنادرًا ما يقـرر مزايا إضافية أو حوافز مالية لهم.

ولكن ماذا كان يقوم للعاملين في الشركة حتى يساهموا في تحقيق هذا النجاح؟

لقد كان يحملهم قدراً كبيراً من المسئولية في العمل ويعطيهم السلطة الكافية لحرية التصرف، بالإضافة إلى إتاحة الفرصة الكافية للترقي السريع في المناصب الإدارية. فباستطاعة رجل البيع أن يكون مديراً لأحد الفروع بعد ثلاث سنوات فقط. فمثلاً نجد أن مدير أحد الفروع يبلغ من العمر حوالي 24 سنة له سلطة كافية لاتخاذ كافة القرارات المتعلقة بالفرع الذي يديره ابتداء من أصغر الأمور داخل الفرع وحتى أكثر القرارات أهمية مثل قرارات الشراء والتعاقد والتصرف في المخزون وما شابه ذلك.

وبالإضافة إلى ما سبق فإن من الأمور التي كانت تشجع المديرين على العمل باجتهاد في سبيل نجاح الشركة وهو أن المديرين كانوا يحصلون على نصيب من الأرباح المحققة سنويا. ولقد كان Bob يحرص على الذهاب إلى عمله مبكراً في الصباح ويحاول أن يتواجد دائمًا بين العاملين في مختلف الفروع يحاورهم ويتناقش معهم بخصوص المشاكل والصعاب ويستمع لآرائهم في حلولها. كما كان يحرص على تشجيع المتاجر ذات الأداء المتميز فالمتجر الذي يحقق مبيعات يومية أكثر من 5000 دولار في اليوم ينشر اسمه في نشرة خاصة توزع على مختلف الفروع مع تقديم التهانى المناسبة له.

ولقد كان رأي Bob أن العبرة ليست في الأصول المادية للمنشأة وإنما العبرة في أصولها البشرية ولقد كان سر نجاح الشركة يكمن في الثقة في كفاءة العاملين وتحميلهم المسئولية وإعطائهم السلطة الكافية لحرية التصرف واتخاذ القرارات وتحمل المخاطر.

أسئلة:

(1) إلى أي مدى أثرت شخصية بب في نجاح الشركة، وما المتغيرات الشخصية التي كانت لها أهميتها في الحالة المعروضة؟

(2) هل لو ترك بب هذه الشركة فهل يمكن أن تتغير الأمور فيها؟ ولماذا؟

(3) ما الدور الذي لعبه الذكاء العاطفي، والعملي، والعقلي في سلوك بب لإدارة الشركة على هذا النحو ؟

تدريب سلوكي:

قياس خاصية تكييف السلوك الشخصي مع المواقف لترك انطباع حسن لدى الغير Self-Monitoring (خاصية التلون).

لقياس مدى قوة هذه الخاصية لديك يمكن استخدام التمرين التالي:

إذا كنت ترى أن كل عبارة من العبارات الآتية صحيحة (أو صحيحه في الغالب) ضع أمامها علامة T أما إذا كنت ترى أنها خاطئة (أو خاطئة في الغالب) ضع أمامها علامة F .

(1) من الصعب بالنسبة لي تقليد سلوك الآخرين.

(2) يعكس سلوكي غالبًا حقيقة مشاعري واتجاهاتي ومعتقداتي.

(3) حينما يضمني لقاء مع الآخرين أحاول أن أتحدث أو أتصرف بالطريقة التي تروق لهم.

(4) أنني أحاول أن أتحدث في أي موضوع حتى لو كانت معرفتي قليلة فيه.

(5) من الصعب بالنسبة لي أن أظهر على غير واقعي.

(6) أحاول أحيانًا أن ألفت نظر الآخرين لي.

(7) من الصعب أن أعترض على أفكار لا تتفق مع معتقداتي.
(8) أتصرف بطرق مختلفة في المواقف المختلفة.
(9) لا أغيِّر اتجاهاتي أو مسلكي لكسب ود الآخرين.
(10) يعتقد الناس أحيانًا أنني أمتلك عواطف جياشة على عكس الواقع.
(11) لا أمتلك قدرات خاصة أستطيع استخدامها لاكتساب محبة الناس.
(12) لا مانع لدي أن أظهر على غير حقيقتي إذا كان الموقف يتطلب ذلك.
(13) أحكم عقلي فقط فيمـا أريد رؤيته أو سماعه أو قراءته ولا أتأثر كثيرًا بنصيـحة الأصدقاء أو المعارف في ذلك.
(14) حينما أكون في احتفال أو اجتماع ترفيهي لا أشارك الآخرين في نكاتهم وقصصهم.
(15) أبدو دائمًا على غير حقيقتي.

التقييـــــــم :

(1) أعط درجة واحدة لكل نقطة إذا كانت إجابتك على النحو التالي:

F (1)	F (2)	T (3)	T (4)	F (5)
T (6)	F (7)	T (8)	F (9)	T (10)
F (11)	T (12)	F (13)	F (14)	T (15)

(2) اجمع النقاط التي حصلت عليها وفقًا للمقياس السابق.
(3) إذا كان المجموع8 أو أكثر؛ فخاصية التلوّن لديك مرتفعة، أما إذا كان المجموع 4 أو أقل فخاصية التلوّن لديك منخفضة.

أسئلـــــة :

(1) ما المعدل الذي حصلت عليه؟ قارن هذا المعدل بمعدلات الزملاء؟
(2) إذا كانت خاصية التلون لديك مـرتفعة فهل تعتقد أن ذلك يؤثر على مســارك الوظيفي أو مستوى آدائك سلبيا؟
(3) هل تفضل أن تكون خاصية التلون مرتفعة أم منخفضة بالنسبة للوظائف التالية:

- رجل البيع
- مهندس
- محاسب
- مدير موارد بشرية

تدريـب جماعي :

(الماكيافيلية في الواقع)

نظرًا لأن صاحب الشخصـية ذات الماكيافيلية العالية يحـاول أن يصل إلى أهدافه بأي وسيلة حتى ولو كان على حـساب الآخرين فإن السـؤال دائمًا حول إمكانيـة تبين تلك الخاصيـة خاصة من خلال المواجـهة المباشرة والتدريب التالي يساعد في ذلك.

إرشـــــادات :

(1) قسم الفصل إلى مجموعات كل مجموعة ثلاثة أفراد.

(2) يتم إعطاء أفراد كل مجموعة ورقة تتضمن الإرشادات التالية.

بفرض أنكم تعـملون معًا في هدم بناء قـديم وعثر اثنان منكم علـى مقدار كبـير من النقود الذهبـية وتريدون تقسيم هذه النقود بينكم فمن الذي يتخذ قرار التقسيم؟

(3) يعطى للمجموعة فترة عشرة دقائق للوصول إلى قرار.

(4) يتم سؤال كل مجموعة عن القرار الذي اتخذته وفي كل مجموعة من المحتمل أن يتفق اثنان ولا يشاركهم الثالث القرار.

أسئلـــة للمناقشـــة :

(1) هل هناك شخص معين في كل مجموعة حاول أن يجنب نفسه المشاركة في اتخاذ القرار؟

(2) لماذا حاول ذلك الشخص الابتعاد عن ذلك؟ ماذا فعل؟ وماذا قال؟

(3) هل تعتقـد أن التصرف في هذا الموقف له علاقـة بالماكيافيليـة؟ وهل هناك ما يدل على أن هناك شخص معين في المجموعة لديه خصائص ماكيافيلية عالية؟

(4) كيف يحمي الناس الذين تنخـفض لديهم تلك الخاصية؛ أنفسـهم من أن يتم تجنيبهم في المواقف الصعبة؟

مصطلحات الفصـــل الثالث

الشـخصـيـة Personality : عبـارة عن نمط السلوك المتفـرد المستقـر نسبيـا الذي يبدو في فكر وعواطف الشخص.

وجهة النظر التي تؤيد تفاعل العوامل Interactionist Perspective : وجهة النظر القائلة: بأن السلوك هو ناتج التفاعل المعقد بين العوامل المتعلقة بالفرد والعوامل الموقفية .

تلاؤم الشخص مع الوظيفة Person-Job Fit: إلى أي مـدى يملك الفرد الخـصائص والقـدرات المطلوبة لأداء عمل معين.

الثبـات Reliability : إلى أي مـدى يعطي القيـاس أو الاختـبار نتائج ثابتـة بغض النظر عن اختلاف المواقف التي يتم فيها القياس.

الصـلاحيـة (المصـداقيـة) Validity : إلى أي مدى يقيس الاختبـار - المقياس - الخصائص التي صمم لقياسها.

المشـاعـر الإيـجـابيـة Positive Effictivity : إبداء حالـة مزاجيـة إيجابيـة في مخـتلف المواقف والظروف.

المشـاعـر السلبـيـة Negative Effictivity : إبداء حـالة مزاجـية سلبـيـة في مخـتلف المواقف والظروف .

نماذج الشـخصـيـة Type "A" Behavior Pattern : نمط السلوك الذي يتضـمن مستـوى عال من المنافسة والتعجل سرعة الانفعال.

نماذج الشـخـصـيـة "ب" Type "B" Behavior Pattern : أنماط السلوك التي تتـميـز بعكس مـا يتميز به النمط "أ".

الثـقـة بـالنفس Self-Efficacy : اعـتـقـاد الشخص المتعلق بقدرته على أداء عمل معين بنجاح

التلون Self-Monitoring : أحد خـصـائص الشـخـصـيـة التي تـتـعلـق بإلى أي مـدى يكيف الشخص سلوكـه مع مواقف معـينة ليترك انطبـاعًا حسنًا عنه لدى الآخرين .

الماكيافيلية Machiavellianism : إحدى خصائص الشخصية التي تتضمن رغبة الفرد في التضحية بالآخرين من أجل تحقيق أغراضه الشخصية.

الدافع للإنجاز Achivement Motivation : يعبر عن رغبة الفرد في التفوق وأداء الأعمال الصعبة بطريقة أفضل من غيره.

النشطون صباحًا Morning Persons : الأشخاص الذين يشعرون أنهم أكثر حيوية ونشاطًا في الصباح المبكر.

النشطون مساءا Evening Persons : الأشخاص الذين يشعرون أنهم أكثر حيوية ونشاطًا في الأوقات المتأخرة من اليوم.

القدرات Abilities : وهي القدرات الذهنية والبدنية اللازمة لإنجاز عمل معين.

الذكاء العملي Practical Intelligence : القدرة على حل مشاكل العمل اليومية.

المعارف الضمنية Tacit Knowledge : معرفة الكيفية التي تتم بها الأشياء في الواقع.

الذكاء العاطفي Emotional Intelligence: مجموعة المهارات المرتبطة بالجانب العاطفي وبجانب المشاعر في الحياة.

القدرات العضلية Physical abilities : القدرة على العمل في الأنشطة التي تحتاج إلى مجهودات بدنية لأدائها.

الجزء الثالث

السلوك الفردي في المنظمات

The Individual in the Organization

- **الفصل الرابع**

الدوافع في المنظمات

Motivation In Organizations

- **الفصل الخامس**

الاتجاهات - مشاعر الفرد تجاه العمل، التنظيم، والناس

Work-Realted Attitudes: Feelings about Jobs, Organizations, and People

- **الفصل السادس**

المسار الوظيفى وضغوط العمل

Managing Your Own Behavior : Careers and Stress

الفصل الرابع

الدوافع في المنظمات

Motivation In Organizations

أهداف الفصل :

- معرفة معنى الدافعية وأهميتها في السلوك التنظيمي.
- وصف نظرية تدرج الحاجات وما تقدمه لتحسين الدافعية.
- معرفة الظروف التي يمكن فيها استخدام نظرية "وضع الأهداف" لتحسين أداء العمل.
- معرفة نظرية العدالة وكيف يمكن تطبيقها في مجال تحفيز العاملين.
- فهم نظرية التوقع وتطبيقاتها التنظيمية.
- معرفة الفرق بين توسيع الوظيفة أفقيا وتوسيع الوظيفة رأسيا (إثراء الوظيفة) وكيف يمكن استخدامها في الدافعية.
- معرفة نموذج خصائص الوظيفة وتطبيقاته في إعادة تصميم العمل لتعزيز الدافعية.

حالة افتتاحية:

تكنولوجيا المعلومات مع اللمسة الإنسانية

المزيج السحري الذي أعطى محلات وول مارت Wal-mart قوتها

عندما توفى سام والتون Sam Waltan عام 1992 ظن الكثير أن محلات Wal-mart التي تأسست منذ ثلاثين عامًا لن تستطيع الاحتفاظ ببريقها كواحدة من أشهر متاجر التجزئة. وبالرغم من أنها قد واجهت بعض المشاكل في منتصف التسعينات إلا أنها استطاعت أن تسترد عافيتها بسرعة وأصبحت لها الآن فروع في كل الولايات الأمريكية بالإضافة إلى ثمانية أقطار خارجية.

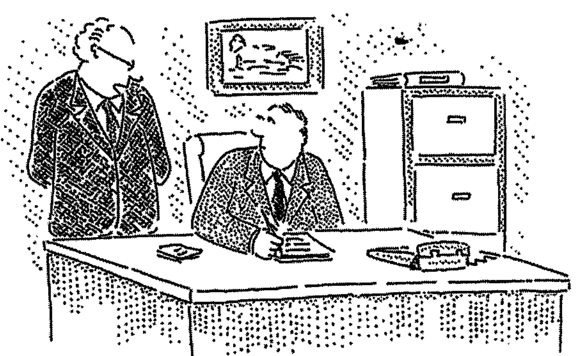
ويعتقد البعض أن مفتاح النجاح بالنسبة لمحلات وول مارت هو قدرتها على شحذ همم أفراد قوة العمل لديها. فالاجتماعات لمناقشة مشاكل العمل تتميز بروح الفريق كما يتم إمدادهم بالمعلومات التي تمكنهم من معرفة رغبات العملاء وعددهم، ومقدار المبيعات الكلية للمتجر، ومقدار المبيعات من كل صنف وأجورهم وحوافزهم على أساس المقارنة اليومية والأسبوعية والسنوية، وأحيانًا ما تجرى بعض المسابقات بين رجال البيع وتعقد لقاءات يتم فيها منح الجوائز.

وتستخدم محلات وول مارت نظامًا متقدمًا في تكنولوجيا المعلومات حيث توفر الحاسبات الآلية أدق التفاصيل عن كل مفردة من مفردات المبيعات. وهي تنفق سنويا حوالي 500 مليون دولار على تطوير أنظمة المعلومات لديها وتأتي في المرتبة الثانية بعد الحكومة الأمريكية في قدرتها على تخزين المعلومات.

وهذا النظام المتقدم لتكنولوجيا المعلومات يوفر لموظفي الشركة معلومات كاملة عن حالة كل مفردة من مفردات المبيعات في الماضي والحاضر، وكذا بالنسبة للمبيعات المخططة منها. وإذا اكتشف مدير المبيعات أن أسعار المنافسين أقل بالنسبة لإحدى المفردات فباستطاعته من خلال نظام المعلومات المتقدم الموجود لدى الشركة أن يطلب من مختلف الفروع إعادة النظر في السعر في ضوء أسعار المنافسين. ويرى المسئولون في الشركة أن هذا النظام المتطور لتكنولوجيا المعلومات ليس ضرورة فقط للأغراض التجارية وإنما له فائدة هامة في تعبئة دوافع قوة العمل لديهم من خلال تسليحهم بالمعلومات التفصيلية التي تمكنهم من القيام بأعمالهم على أكمل وجه وتوفر تيارًا من المعلومات المرتدة عن مستويات الأداء. وإذا كانت الشركة الآن تحقق ما يقرب من 3 بليون دولار أرباح فإن ذلك خير دليل على نجاح تلك السياسة.

من استعراض الحالة السابقة هل يمكن القول: بأن نجاح وول- مارت بحيث أصبح الآن من أكبر شركات تجارة التجزئة في العالم يمكن إرجاعه إلى جودة ما تقدمه من منتجات بأسعار مغرية؟ لا يمكن بالطبع إنكار دور هذه العناصر في النجاح ولكن العنصر الحيوي الأكثر أهمية هو أسلوب معاملتها لموظفيها- فقد نجحت في خلق الإحساس لدى موظفيها بالخصوصية والتميز بإعطائهم المعلومات الدقيقة والتفصيلية عن المنتجات التي يتعاملون فيها، واستطاعت أن تعبئ حماسهم لتلك المنتجات من خلال الأنشطة الجماعية في الشركة فضلاً عن إعطائهم المعلومات الفورية عن جهودهم الترويجية. كل هذه العوامل تفاعلت معًا لصنع نجاح هذه الشركة.

ولا شك أن ذلك من شأنه أن يطرح العديد من الأسئلة مثل: كيف تم تعبئة دوافع رجال البيع للعمل؟ كيف أثر نظام المعلومات المرتدة في تشجيع قوة العمل البيعية على العمل باجتهاد؟ كل تلك الأسئلة سنجد الإجابة عليها في موضوع **الدافعية** وهي محور هذا الفصل (شكل 4-1).



شكل (4-1) كيف لا تحفز العاملين؟

يعرف أسوأ المديرين أن بندلتون لن يستمر في العمل بنشاط، ومع ذلك فإن أفضل المديرين يقع في ذلك الخطأ وهو أن يطلب منه العمل بحماس

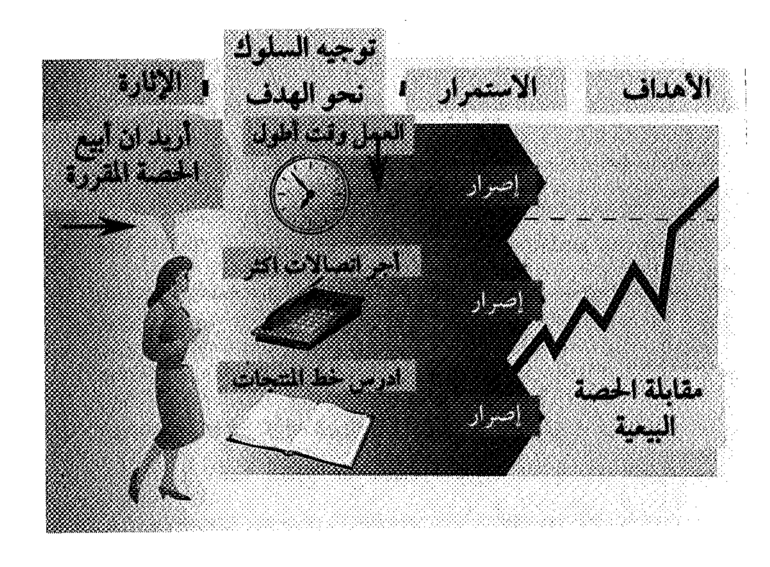
بندلتون: بعد الثانية عشرة ظهراً سيتم الاستغناء عن خدماتك وإلى ذلك الحين عليك الاستمرار في العمل بجد

وللإجابة على السؤال الخاص بكيف نحفز الآخرين أو ندفعهم للعمل لن يتم الاعتماد على التخـمين بل لابد من الاستفـادة من النظريات والمبادئ العلميـة في الموضوع. وليس معنى ذلـك أن التركيـز سيكون على النظريـات العلمية فـقط وإنما أيضًا على كـيف يمكن الاستفادة عمليا من تلك النظريات.

الدافعية في المنظمات (طبيعتها الأساسية):

Motivation in Organizations: Its Basic Nature:

مفهـوم الدافعيـة مفهوم معـقد إلا أن علماء السلوك لا يخـتلفون على خصائـصها. ويمكن لأغراض هذه الدراسة تعريف الدافـعية بأنها عملية إثارة السلوك الإنسـاني وتوجيهه والمحافظة عليه لتحقيق هدف معين.



شكل (2-4) مكونات الحوافز الأساسية

تشمل الحوافز المكونات الثلاث وهي الإثارة، وتوجيه السلوك نحو الهدف، والاستمرار في توجيه السلوك نحو الهدف

مكونات الدافعية: Components of Motivation

في ضوء التـعريف السابق للدافعـية فإن **العنصر الأول**: هو عملية الإثارة (arousal) والتي تتمثل في الباعث على السلوك. فالشخص الذي نجـده مهتم بالعمل ويحاول النجاح فيـما يفعلـه فقد يكون باعـثه على ذلك مـحاولة ترك انطباع حـسن عنه لدى الغيـر. أما **العنصر الثاني**: فيتعلق بتوجـيه السلوك نحو الهدف direction؛ فالشخص الذي يريد ترك انطباع حـسن لدى رؤسائه أمـامه عدة طرق بديلة مـثل الإطراء على أعمـال الرؤساء، أو عمل أشيـاء متميزة، أو القـيام بجهود إضافـية ملحوظة وما يشـبه ذلك. كل هذه البدائل يمكن اعتبارها طرقًا بديلة يمكن أن توجه السلوك لتحقيق الهدف.

أمـا **العنصـــر الأخيـــر في الدافعـــية**: فـإنه يتـعلق بـالمحـافظة على اسـتـمـرار

السلوك Maintaining ويتعلق بطول المدة التي تستمر فيها المحاولات حتى يتحقق الهدف وبالطبع فإن التوقف قبل تحقيق الهدف يعني عدم إشباع الحاجات التي كانت باعث على السلوك والذين يفعلون ذلك يقال عليهم : إن دافعيتهم ليست عالية.

وباختصار فإن الدافعية تتطلب وجود العناصر الثلاثة معًا : (الإثارة، التوجيه، الاستمرارية).

السلوك التنظيمي حول العالم: OB Around the World

ما الذي يحفز سكان أوربا الشرقية:

أوربا الشرقية منطقة عانت اقتصاديا، وقد توقف نموها الاقتصادي فترة طويلة. وحتى نستطيع معاونة تلك الأقطار للوقوف على أقدامها مرة أخرى فلابد أن ننجح في حفز العاملين خاصة أولئك الذين يدخلون سوق العمل لأول مرة لأن يعملوا بجد. وبالتحديد فإن السؤال هو ما الذي يحفز العاملين الجدد إلى العمل في الوظائف المختلفة؟ وما الذي يحفزهم للعمل بجد في تلك الوظائف؟ يلقى الاستقصاء الذي أجري على 1100 من بولندا وجمهورية التشيك وهنغاريا بعض الضوء على تلك الأسئلة.

وكما قد تتخيل فإن النقود كانت هامة حيث رغب 43% في الحصول على راتب أفضل. وليس ذلك غريبًا نظرًا لأن من تم استقصاؤهم يعيشون في مجتمعات نامية. وأكثر من ذلك ذكر 52% أنهم يريدون العمل في بيئة تمكنهم من بناء علاقات اجتماعية. وقد ذكر حوالي25% أنهم محفزون للحصول على عمل يساعدهم على تحسين احتمال نجاحهم في المهن التي اختاروها. وذكر 20% منهم أنهم يفضلون العمل في وظائف تمكنهم من أداء عدد من الأنشطة. ورغم أن الأرقام قد تختلف من دولة إلى أخرى إلا أن الاتجاهات واحدة في كل الدول.

*وتؤكد هذه المعلومات نقطتين: **الأولى**: أن الكثير مما يحفز العاملين في بعض أقطار العالم يؤدي نفس الشيء في أقطار أخرى. **الثانية**: أن النقود عامل واحد من عدد من المحفزات وليست بالضرورة أهمها. وتوضح حقيقة أنها لم تكن أهم تلك الحوافز في الدول التي بدأت في النمو هذه الحقيقة.*

ثلاث ملاحظات أساسية تتعلق بالدافعية: Three Key Points About Motivation

هناك ثلاث ملاحظات أساسية يمكن أن تغير رأيك بخصوص الدافعية هذه الملاحظات هي :

(1) **الدافعية والأداء ليسا مرادفين لمعنى واحد:** فالدافعية هي أحد المحددات العديدة المؤثرة في الأداء. وليس معني أن الفرد قد أدى عمله على أكمل وجه أن دافعيته عالية؛ بل قد يرجع ذلك لارتفاع مستوى مهارته. بل إن دافع الفرد قد يكون قويا، ولكن لن يؤدي العمل على الوجه المطلوب بسبب افتقاره للمهارات اللازمة لإنجاز العمل.

(2) **تعدد دوافع السلوك:** فالسلوك الانساني قد يكون محفزًا بأنواع مختلفة من الدوافع وأحيانًا ما تكون تلك الدوافع متعارضة فمثلاً موظف تشغيل الحاسب قد يكون لديه دافع

قوي لإرضاء رئيسه في العمل بإنجاز أكـبر ما يمكن إنجازه في العمل، إلا أن ذلك قد يزعج الزملاء لخـوفهم من عدم القدرة على تحـقيق تلك المستويات من الإنجـاز. وعلى ذلك فإن هذا الموظف يتنازعه نـوعان من الدوافع كل منهمـا يعمل في اتجاه مـخالف والدافع الذي سيتغلب في النهاية هو الدافع الأقوى.

(3) **أن النقود ليست هي الدافع الوحيد للعمل:** فقـد أكدت العديد من الدراسـات أن معظم الناس يستمرون في العمل حتى ولو كانوا في غـير الحاجة إلى النقود وبالطبع لا نستطيع أن ننكر أهميـة النقود كدافع ولكن الناس غالـبًا ما يكونون مدفـوعين لتحقيق أهداف أخـرى مثل إشباع حاجاتهم إلى الطموح والنجاح وماشابه ذلك.

التحفيز عن طريق إشباع الحاجات: Motivation By Meeting Needs

أوضحت مناقشاتنا حتى الآن أن هناك العـديد من العوامل التي يمكن أن تحفز العامل لبذل مـزيد من الجهد. ولكنهـا لم توضح كيف تتفـاعل هذه العوامل مع بعضـها وتؤدي الدور المطلوب منها: التحـفيز. وهنا سنتعرض لنظريات الدافعـية التي اهتمت بكيف يمكن تغذية الدافعية لدى الأفراد باستخدام ترتيبات العمل كوسيلة لاشباع حاجات الأفراد ولدينا نظريتان أساسيتان في هذا المجال هما:

أ) نظرية ماسلو في تدرج الحاجات Maslow's Need Hierarcly Theory

من أفضل النظريات المعروفـة في الحاجات الإنسانية تلك النظرية التي قـدمها إبراهام ماسلو Abraham Maslow والتي تسمى باسم نظرية تدرج الحاجات. ولقد قدم ماسلو هذه النظرية في ضـوء ملاحظاته للمـرضى لفترة طويـلة باعتبـاره متـخصصًـا في علم النفس التحـليلي. والافتـراض الرئيسي في هذه النظرية هو أن الـفرد إذا نشأ فـي بيئة لا تـشبع حاجاته فإنه من المحتمل أن يكون أقل قدرة على التكيف وغيـر صحيح وظيفيا. وقد قسم ماسلو الحاجات الإنـسانية إلى خمسة أنواع تنتظم في تدرج هرمي بحـيث يبدأ الإنسان في إشباع حاجاته الدنيا ثم التي تعلوها وهكذا. وتشمل الأنواع الخمسة للحاجات ما يأتي:

*(1) **الحاجات الفسيولوجية:** Physiolgical needs:* وهي مجموعـة الحاجات التي تأتي في قاعـدة هرم الحاجات وهي أدنى الحاجـات مرتبة وتشـمل مجموعـة الحاجات البيـولوجية (مـثل: الحاجـة إلى الطعـام، الهـواء، الماء ، المأوى)، وتشـبع منظمـات الأعمـال هذه المجموعة من الحاجات من خلال الأجر الذي يوفر للفرد أحوالاً معيشية طيبة، ومن خلال فرص كافية للراحة أثناء العمل وظروف مادية وترتيبات عمل مربحة.

قضية أخلاقية:

للأسف فإن الملايين يموتون لعـدم حصولهم على الغـذاء الطبيعي الكافي. وحتى يواجـهوا تلك

المشكلة قامت جماعات من المتطوعين بتوضيح كيفية الحصول على أفضل مستوى من الغذاء الطبيعي بأقل ميزانية للفقراء وذوى الدخول المحدودة، وقد حقق أفراد تلك الجماعات نجاحات كبيرة. ذلك أنهم بإشباع الحاجات الطبيعية للفقراء ساهموا في وضعهم على طريق الإنتاجية وبذلك أصبح الكثير منهم أعضاء منتجين في المجتمع أيضًا.

(2) حاجات الأمن: Safety needs ويشمل المستوى الثاني للحاجات في مدرج ماسلو حاجات الأمن. وينشط هذا النوع من الحاجات بعد إشباع الحاجات الفسيولوجية. وتشير حاجات الأمن إلى حاجة الفرد إلى بيئة عمل آمنة خالية من الأضرار المادية والنفسية. وتستطيع منظمات الأعمال أن تفعل الكثير لإشباع هذه المجموعة من الحاجات (مثل: تزويد العاملين بمعدات الوقاية من الأخطار، والتأمين الصحي وتأمينات الحياة، وما شبه ذلك). كذلك فإن عقود العمل الدائمة توفر الأمن النفسي للعاملين بالمقارنة مع عقود العمل المؤقتة.

(3) الحاجات الاجتماعية: Social Needs وتأتى الحاجات الاجتماعية في الترتيب الثالث في مدرج الحاجات وهي تنشط بعد أن يتم إشباع حاجات الأمن إشباعًا مناسبًا. وهذه المجموعة من الحاجات تتضمن حاجة الفرد إلى الانتماء (مثل: تكوين صداقات وأن يكون الفرد محبوبًا ومقبولاً من الآخرين). ولإشباع هذه المجموعة من الحاجات فإن منظمات الأعمال تشجع المشاركة في الأحداث الاجتماعية، وإنشاء النوادي الاجتماعية، وعقد المسابقات الرياضية وغيرها من الأمور التي تساعد على تكوين الصداقات وإحداث التفاعل الاجتماعي بين الأفراد.

وقد سمى ماسلو المجموعات الثلاث السابقة: (الفسيولوجية، الأمن، والأجتماعية) حاجات النقص أو القصور Deficiency needs بمعنى إن عدم إشباع هذه الحاجات يؤدي إلى عدم نمو الفرد بشكل صحى بدنيا ونفسيا. وعلى النقيض من ذلك فإن المجموعتين الأعلى من الحاجات والموجودتين في قمة هرم الحاجات والتي أسماها بحاجات النمو Growth Needs فإن إشباعها يساعد في نمو الفرد وبلوغه مستوى الكمال.

(4) حاجات التقدير: Esteem Needs والمجموعة الرابعة من الحاجات هي حاجات التقدير، وتتضمن حاجة الفرد لتنمية احترام الذات والحصول على قبول الآخرين له. ويدخل في هذه المجموعة أيضًا الرغبة في تحقيق النجاح والحصول على مكانة مرموقة والشهرة بين الناس. وتستطيع منظمات الأعمال أن تشبع هذه المجموعة من الحاجات من خلال وسائل عديدة منها: عمل جوائز للأعمال والإنجازات المتميزة، أعطاء حوافز مادية-

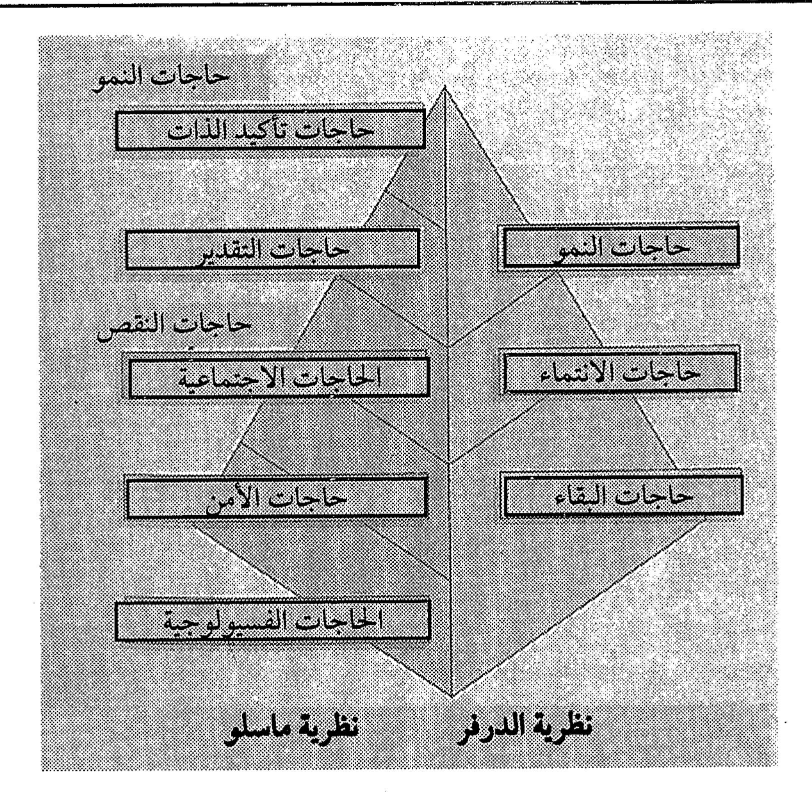
ولو بسيطة كمكافأة للاقتراحات التي تساعد على تطوير العمل، أو إرسال خطابات شكر، أو اعطاء شهـادات تفوق، أو النشر عن قـصص النجاح والأعمـال المتميـزة في صحيـفة الشركة. . . إلخ.

(5) الحاجة إلى تأكيد الذات: *Self-Actualization Needs* يأتي في قمة هرم الحاجات الحاجة إلى تأكيـد الذات وهي تَنْشُط فقط بعد أن يتم إشبـاع باقي الحاجات الدنيا وهي تـشير إلى حاجـة الفرد إلى توافـر الظروف التي تسـاعد على إبراز قـدرته على الابتكار، وأن يعطي أفضل ما عنده حتى يستطيع أن يشعر بكيانه الخاص. وتستطيع منظمات الأعمال أن تستفيد كثيـرًا من الأشخاص الذين ترتفع لديهم هذه المجمـوعة ،من الحاجات فمن خـلال توفير الظروف التي تساعـد على أشباع حـاجتهم إلى تأكيـد الذات تكون قد استـغلت مواردها البشرية بشكل فعال.

ولقد دعمت نتائج البـحوث عملية التفرقة بين حاجـات النقص وحاجات النمو ولكن لسوء الحظ فقد أظهرت البحوث أيضًا أنه ليس بـاستطاعة كل الناس إشباع الحاجات العليا في العمل. فمثلاً وجد بورتر Porter أن المديرين في المستويات الدنيا يستطيعون فقط إشباع حاجـات النقص (الحاجات الدنيـا) في حين أن المديرين في المسـتويات العليا باستطاعـتهم إشباع حاجات النقص وحاجات النمـو من خلال العمل. وبوجه عام فإن نظرية ماسلو لم تجد تدعيمًا قويا على الأخص بالنسبة لأنواع الحاجات في الواقع. وبالنسبة لفرضية التدرج الهرمي في إشـباع الحاجات فقـد فشل العديد من البـاحثين في إثبات وجود خـمسة أنواع للحاجات فقط أو أنها تنشط وفقًا للتدرج الذي أشار إليه ماسلو .

ب) نظرية الدرفر Alderfer's E.R.G Theory

استـجابة للأنتقـادات التي وجهت لنظرية ماسلو ؛قـدم الدرفر Alderfer نظرية بديلة معـروفة باسم: E.R.G Theory . وهذه النظرية أبسط كـثيـرًا من نظرية ماسلو حـيث تم تصنيف الحاجـات في ثلاث مجمـوعات فقط ولم تشـترط ضرورة التدرج في إشـباع هذه الحاجـات. فأي حـاجة يمـكن لها أن تنشط في أي وقت. وتشـمل المجمـوعات الـثلاث للحاجات وفـقًا لهذه النظري: حاجـات البقاء Existence وحاجات الانـتماءRelatedness وحاجات النمو Growth. وتقابل حاجات البقاء الحاجـات الفسيولوجية والأمن في نظرية ماسلو. أما حاجـات الانتماء فإنها تقابل الحاجات الاجـتماعية وأخيرًا فإن حاجات النمو تقابل حاجات التقدير وتأكيد الذت. ويبين الشكل (4-3) العلاقة بين النظريتين.



شكل (4-3) المقارنة بين نظريتي الحاجات

تقابل الحاجات الخمس التي وردت في نظرية ماسلو الحاجات الثلاث التي وردت في نظرية الدرفر. وبينما تؤكد نظرية ماسلو على إشباع الحاجات بالترتيب لا تؤكد نظرية الدرفر على الترتيب في إشباع الحاجات

وبالرغم من أن نظريتي الحاجات لم تتفق بدقة على عدد الحاجات والعلاقة بينها إلا أنهما لم يختلفا على أن إشباع الحاجات الإنسانية أمر له أهمية في الدافعية للعمل.

التطبيقات الإدارية لنظريات الاحتياجات

Managerial Applications of Need Theories

تقدم نظريات الاحتياجات مساعدات مباشرة للإدارة؛ لأنها تقترح عليها برامج محددة لزيادة مستوى تحفز العاملين لأداء أعمالهم بالأسلوب الذي ترضاه الإدارة. ولذلك من المناسب استعراض ما تقوم به المنظمات لإشباع احتياجات العاملين.

الرعاية الصحية للعاملين* : *Promote a Healthy workforce ومما تقوم به الشركات في هذا المجال دفع أقساط التأمين للعاملين ذوي العادات الصحية الجيدة وزيادة مقدار القسط على العاملين المدخنين وغيرهم من ذوي العادات التي تزيد المشاكل الصحية. وإلى المدى الذي يحفز هذا الأسلوب العاملين لتبني عادات صحية جيدة فإن المنظمات تكون قد نجحت في إشباع الحاجات الطبيعية للعاملين فيها. كما تعمل الشركات أيضًا على تحسين مستوى الصحة

العقليـة للعاملين بهـا من خلال تمكينهم من زيارة الأطبـاء النفسيين وغـيرهم مع أن ذلك مكلف جدا. وتستـخدم شركة ويسلون بانول الكندية شبكة الاتصـالات الدولية الإنترنت لتوفير الاستشارات في هذا المجال للعاملين بها عن طريق 68 متخصصًا في هذا المجال.

محاولة تحقيق الأمن المالي للعاملين : Provide Financial Security وتتبـع بعض الشركات نـظمًا متطورة عن نظم التوفير العادية. فبعض الشركات العاملة في صناعة أجزاء السيارات تقدم للعاملين قـرضًا بفائدة 3% فقط يسدد على عـشر سنوات عند التحاق أولادهم بالجـامعة. ويعـتـبـر الأمن الوظيـفي أحـد أهم أنـواع الأمن المالي خـاصـة في أوقـات الاضطراب الاقتصادي، ولذلك تمد بعض الشركات يدها لمن شـملهم التسريح في دفع تكلفة الحصول على وظيـفة خارجـها. ومن أفـضل البرامج في هذا المجـال برنـــامج A.T &T ووانج حيث يقدمان استشارات مهنية ومساعدات للبحث عن عمل لمن شملهم التسريح. ومع أنه من الأفضل عدم تعرض العـامل للتسريح إطلاقًا ، فإن معرفة العـامل بوجود هذه الخدمة في هذه الظروف يقلل الاتجاهات السلبية نحو المنظمة لدى هذا الفريق من العاملين.

قضية أخلاقية:

إنه شيء جميل أن تساعد الشركات من تستغني عنهم من العاملين في الحصول على عمل، ولكن قد يدعي البعض أن ذلك شـيئا غير أخـلاقي لأن تكلفة ذلك عالية جدًا مما يضـعف مركز حملة الأسهم . ما شعورك تجاه هذا الادعاء؟

توفير فرصة لإشباع الحاجات الاجتماعية : Provide Opportunities to Socialize وفي هذا المجال تقيم شركة IBM نزهة سنوية قرب مركزها الرئيسي فـي مدينة نيويورك تطلق عليها: **يوم الأسرة**. وتدمج بعض الشركات هذه الأنشطة ضمن أنشطتها الثقافية. كذلك فإن شركة أودتكس Odetics في كاليفورنيا لها فريق مسـرحي خاص، كما أنها تنظم بعض المناسبات للترويح عن العاملين تنتهي في بعض الأحيان ببعض المسابقات المضحكة .

تقدير تفوق العاملين : Recognize Employee's Accomplishments يعتـبر تقدير تفـوق العاملين وتحقيقـهم لأهدافهم أهم وسائل إشباع الحاجـة إلى التقدير (شكل 4-4). وفي هذا المجال فإن شركة GTE التي يقع مقرها في مدينة تمبل تراس Temple Terras ولاية فلوريدا يعطي جائزة للعامل الذي يبتكر أسلوبًا يحسن مستوى رضا العملاء أو أداء العمل. وتضم الجائزة الكبرى التي تقدمها الشركة للعامل المتـفوق أربعة أيام رحلة درجة أولى، بالإضافة ميدالية تذكارية قيمتها 500 $، ونشر صورة العامل ومقال للتـعريف به في مجلة الشركة. ويقدم الكثـير من الشـركـات الكبرى جـوائز ذات فـوائد طويلة المدى مـثل: أجهـزة الـفيـديو والكومبيوتر في المناسبات الخاصة بتكريم المتفوقين.



شكل (4-4) تقدير الخدمات الجليلة : طريقة جيدة لإشباع الحاجة إلى التقدير

في شركة درابرلابس Draper Labs فبعد 41 سنة خدمة ممتازة تم تقدير خدمات السيد/ نورم سيرز في حفلة أقيمت على شرفه. ورغم أن القيمة المادية للجائزة لم تكن كبيرة إلا أن قيمتها بالنسبة له كانت كبيرة حيث ساهمت في إشباع حاجته للاحترام والتقدير

وبصرف النظر عن الشكل الذي تأخذه ممارسات الشركات فإن هذه الممارسات تساهم في إشباع الحاجة إلى التقدير إذا تم ربطها بالسلوك المرغوب. فالمكافآت العامة لا تساهم في إشباع تلك الحاجة بل وتقلل من تأثير الجوائز الأخرى، ومع ذلك فإن كثيراً من الشركات قد أدركت قيمة الجوائز العامة التي تمنح لكل العاملين مثل الأجازات نظراً لأنها تساهم في إشباع العديد من الحاجات. ولمزيد من الفهم لذلك الموضوع اقرأ الاتجاهات الحديثة في الشركات المعاصرة الموجود في الجزء الثاني

الاتجاهات الحديثة: ما الذي تفعله الشركات المعاصرة؟

منح الإجازات للحصول على سلوك جيد : Time Off for Good Behavior

بالإضافة إلى إشباع احتياجات العاملين أثناء العمل، فإن الكثير من الشركات تعطي العاملين اجازات من العمل لإشباع حاجات متعددة. وقد يأخذ ذلك شكل إجازة للفسح أو لأغراض أخرى كالعمل في شيء آخر Sabbatical . ويحصل الكثير من المدرسين وأساتذة الجامعات على تلك الإجازات لتجديد معلوماتهم في مجالاتهم المهنية. وقد قلدت كبريات الشركات الجامعات والمدارس في ذلك. ومن الشركات الرائدة في هذا المجال شركات أمريكان إكسبريس وزيروكس وماكدونالدز، وديوبونت. وقد قدرت نسبة من يمنح تلك الأجازات بنسبة14% إلى24% من الشركات الأمريكية. والفكرة التي تقوم عليها هذه الإجازات هي إعطاء العاملين فرصة يستحقونها لإشباع حاجاتهم الطبيعية، ولإعادة تجديد قدراتهم ورغبتهم في العمل. وقد اعترف المسئولون في هذه الشركات صراحة بتلك الحاجة خاصة بالنسبة للعاملين في الصناعات التي تتغير بسرعة تؤثر على أعصاب العاملين. فعلى سبيل المثال فإن شركة آبل للكومبيوتر تعطي عاملها أجازة قدرها ستة أسابيع كل خمس سنوات يفعلون فيها ما يشاءون لتنشيط أنفسهم.

كذلك فـإن لتلك الأجازات فائدة أخرى. إنهـا تعبر عن امـتنان الشركة للخـدمات الأمينة التي قدمـها العامل، وهي بذلك تشبع حاجته للتقدير. ووفقًا للمتـحدث باسم شركة آبل للكومبيوتر فإن برنامجهم يُعبر عن اهتمام الشركة بالعامل كشخص متوازن، فهي لا تعتبر العامل فيها مثل ذكور النمل مهمتهم العمل فقط.

ولا يتوقع كل العاملين الحصول على الإجازات الخاصة بتـجديد المعلومات وإجراء البحوث، ولكن نسبة متزايدة تتوقع الحصول على إجازات سنوية متزايدة. ووفقًا للخبراء في هذا المجال فإن الباحثين عن العمل لا يشعـرون بالحياء من مناقـشة ما تقدمـه الشركة في هذا المجـال، ويرى هؤلاء الخبراء أن أعدادًا مـتزايدة من العاملين سيغيرون وظائفهم لهذا السبب.

وعلى الأقل فإن نسبة متزايدة من العاملين تطالب على الأقل بالحـصول على أجازة غير مدفوعة الأجر لإنجاز ما عليـهم من واجبات بعيدًا عـن العمل. وقد أدى ذلك إلى قيام الشـركات بأنشطة ابتكارية في هذا المجال. فعلى سبيل المثـال فإن شركة أوتومن هاربر Autumn Harper التي تعمل في صناعة مسـتحضرات التجـميل تسمح لمن لديه فـائض إجازات بالتنازل عنها لمن هم بحـاجة إليهـا لأي سبب. ورغم أن هذا لا يكلف الشركة شيئًا إلا أنه يساعد على إشباع الاحتياجات الاجتماعية، وحاجة العاملين إلى التقدير.

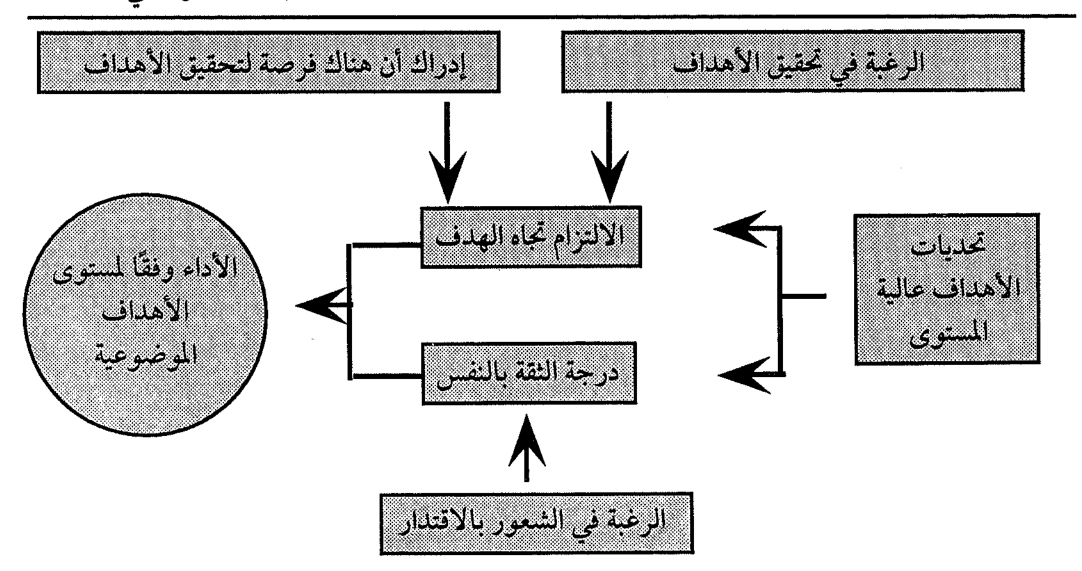
ويحذر الخـبراء من أن الشـركات قد تنظر إلى العـامل الذي يأخذ إجـازات طويلة على أنه لا يكرس جهده ووقتـه للعمل لأنه ضعيف القدرات، ولكن البعض يسـتحق تلك الإجازات. وعلى العكس من ذلك يرى بعض الخبراء أن نمو مهارات العاملين أمر جيد بالنسـبة للشركة. ومع نمو عدد الشركات التي توفر فرصة النمو للعـاملين عن طريق منحهم الإجازات فـإننا وفقًا لنظريات الحـاجات كأسـاس للدوافع نتوقع أن يجني المزيد من العاملين والشركات مزايا تلك الإجازات.

ويفترض هذا النمـوذج أيضًا أن تحديد الأهداف سيقـود الفرد إلى تبني تلك الأهداف باعتبارها أهداف شـخصية بمعنى أنه سيكوّن لدى الفرد مـا يسمى: بالالتزام تجاه الأهداف Goal Commitment مما يجعله يبـذل قصارى جهـده لتحقيـقها. وبالطبع فإن مـدى قوة التزام الفرد تجاه تلك الأهداف يتأثر بمدى توفر الرغـبة لديه لتحقيق تلك الأهداف وإقناعه بإمكانية تحقيقها. ويعني ذلك أنه كلما قويت الرغبة وزادت القدرة ارتفع مستوى الالتزام. وعلى العكس من ذلك فإنه كلما ضعفت الرغـبة وكلما أدرك العامل أنه لا يملك القدرات الكافية لتحقيقها فإن مستوى التزامه بتحقيق تلك الأهداف سيكون ضعيفًا.

وأخيرًا فإن هذا النموذج يدعي أن اعـتقاد الفرد بخـصوص ثقته بنفسـه وبخصوص التـزامه تجـاه الأهداف يؤثران في مسـتوى الأداء. وهذا أمـر منطقي؛ لأن الفـرد سيـبذل قصارى جهده إذا كان يأمل في النجاح بعكس ما إذا كان يعـتقد أن جهده سيضيع سدى. كذلك فإن الأهداف غير المقبولة من الشخص سـيكون لها تأثير ضئيل في توجيه سلوكه. ويبين الشكل (4-5) ملخص للنموذج.

قضية عالميـــة:

هل تعتقد أن الاجتهاد لتحقيق الأهداف ظاهرة إنسانية عامة أم أن ذلك يختلف من ثقافة لأخرى؟



(شكل 4-5) خلاصة منطقية لتأثير وضع الأهداف على الأداء عندما يتم تحدى العاملين لتحقيق أهداف كبيرة فإن العديد من الأشياء يحدث:

1) يقوم العاملون بتقييم رغبتهم في تحقيق الأهداف وقدرتهم على ذلك، ويؤثر ذلك على التزامهم بذلك.

2) يقوم العاملون بدراسة مدى تأثير تحقيقهم للأهداف على ثقتهم بأنفسهم وعندما يكون مستوى الالتزام والثقة بالنفس عاليين فإن العاملين يكونون محفزين للعمل على مستوى الأهداف.

ارشادات للإدارة لوضع أهداف أداء فعالة :

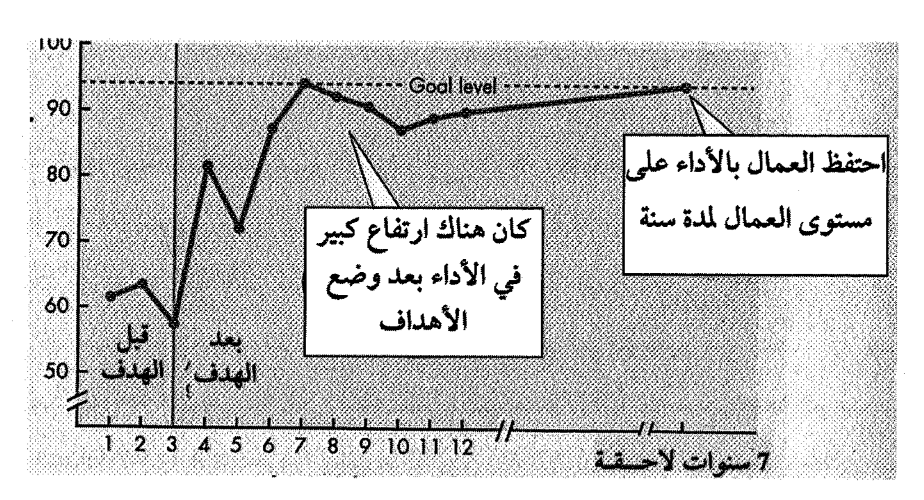
Manager's Guidelines for Setting Effective Performance Goals:

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسات والبحوث حول نظرية وضع الأهداف يمكن استخلاص العديد من المبادئ التي يمكن اعتبارها بمثابة مرشد للإدارة لضمان فعالية تلك الأهداف في تقوية الدافعية وأهم تلك المبادئ ما يلي:

(1) ***تحديد أهداف معينة:*** – *Assign Specific Goals* حيث تدل نتائج الدراسات أن مستوى أداء الفرد يكون أعلى حينما يطلب منه إنجاز أهداف عالية محددة مما لو طلب منه مجرد أن يبذل قصارى جهده، أولا تكون هناك أهداف محددة بالمرة. فالأهداف يجب أن تتحدى قدرات الفرد وتقوى دوافعه لا لإرضاء الإدارة فقط وإنما ليقنع نفسه بأنه قادر على مواجهة التحديات.

وأحد الأمثلة الكلاسيكية على أهمية وضع أهداف عالية ومحددة الدراسة التي تمت في إحدى شركات الأخشاب في أوكلاهوما Oklahoma وأجريت على العمال الذين يقومون بتحميل كتل الأخشاب من الغابات على عربات لنقلها إلى موقع الشركة حيث مصنع

التقطيع. فخلال الثلاثة أشهر السابقة على الدراسة كان العمال يحمّلون سيارات النقل بـ60% فقط من حمولتها القانونية مما يرفع من تكاليف النقل. وقد وضع لعمال التحميل هدف جديد هو تحميل عربات النقل بـ 94% من طاقتها القانونية. وكما يتضح من الشكل (4-6) أن هذا الهدف الجديد كان له تأثير كبير على الأداء فقد ارتفع مستوى الأداء في أسابيع قليلة وظل على هذا المستوى لمدة سبع سنوات لاحقة مما حقق للشركة وفرات ملحوظة.



شكل (4-6) بعض النتائج المثيرة لوضع الأهداف

لقد تحسن أداء عمال تحميل الأخشاب بعد وضع أهداف محددة لهم، حيث ارتفعت نسبة التحميل مما يقرب من 60% إلى ما يقرب من 94% وقد بقي الأداء عند هذا المستوى مدة سبع سنوات

(2) تحدد أهداف أداء صعبة ولكن مقبولة: ***Assign Diffcult-but Accepta Performance Goals*** فالأهداف السهلة لا تخلق أي تحد ولا تقوي الدافع على الأداء بل قد تضعفه. لذلك ينبغي أن يراعي عند وضع الأهداف أن تكون عالية تقوي دافع الفرد على مواجهة التحدي. ولكن ينبغي في نفس الوقت ألا تكون مستحيلة التحقيق بل يجب أن تكون معقولة ومنطقية وفي حدود استطاعة الفرد وإلا فقدت أهميتها في تقوية الدافع على الأداء.

ومن العوامل التي تساعد على تقوية التزام الأفراد تجاه الأهداف مشاركتهم فيي وضع تلك الأهداف بدلا من انفراد الرئيس أو المشرف بوضعها. ولاشك أن تلك المشاركة ستجعل الأفراد أكثر قبولاً للأهداف وتقوي التزامهم بتحقيقها.

(3) توفير معلومات مرتدة عن مدى التقدم في تحقيق الهدف: يلاحظ فالفرد لابد أن يحصل على تيار من المعلومات المرتدة تبين مدى تقدمه في تحقيق الهدف وإلاّ سار نحو الهدف

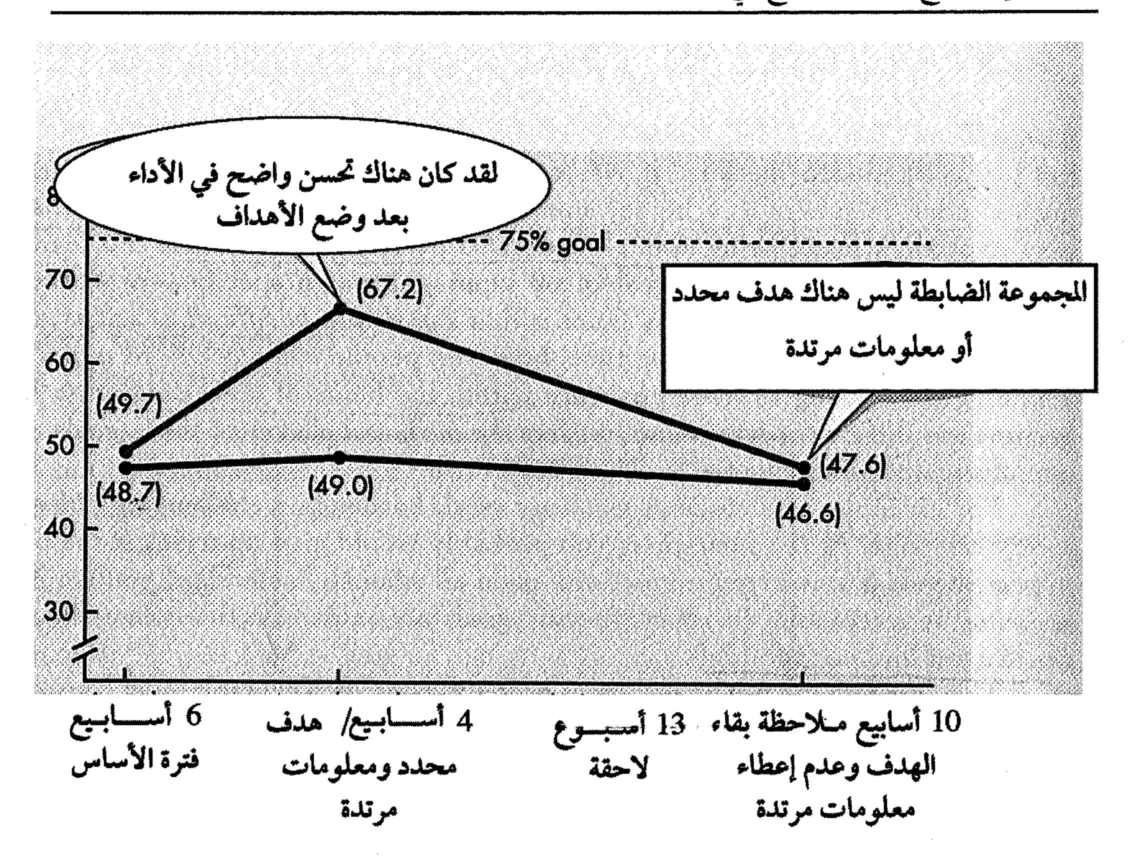
كالأعمى فهو في حاجة إلى معرفة إلى أين وصل؟ وهل يسير في الطريق الصحيح أم لا؟ وما المعوقات التي تواجهه وبدون ذلك قد لا ينجح الفرد في تحقيق الهدف.

وأحد الأمثلة التي تدل على أهمية المعلومات المرتدة في تحسين الأداء الدراسة التي أجريت على القائمين بتسليم الطلبيات في شركة Pizza Hut فقد لوحظ أن معظم السائقين حرصًا منهم على سرعة التسليم؛ لا يلتزمون ببعض قواعد المرور وعلى الأخص بالنسبة للوقوف في التقاطعات. وللحد من هذا السلوك أجريت دراسة استغرقت تسعة أشهر كان فيها فريق البحث المتخفي يراقب سلوك السائقين وقد اتضح أنهم كانوا يحافظون على الوقوف في القطاعات بنسبة 50% ونظرًا لأن هذه النسبة غير مقبولة فقد طُلب من المجموعة التجريبية أن ترتفع نسبة الألتزام إلى 75% وكان يتم إعطائهم معلومات مرتدة من أدائهم كل أربعة أسابيع تبين لهم مدى الالتزام بالهدف. وإلى جانب المجموعة التجريبية التي كانت تجرى عليها الدراسة كانت هناك مجموعة ضابطة لم يحدد لها أي هدف ولم يعط لها أية معلومات مرتدة. وبعد الأربعة أسابيع تم التوقف عن إعطاء أية معلومات مرتدة للمجموعة التجريبية مع بقاء نفس الهدف (75%) واستمر هذا الوضع لمدة ستة أسابيع فماذا كانت النتيجة؟ يوضح الشكل (4-7) أن تحديد الهدف الحالي مع إعطاء معلومات مرتدة عن مدى التقدم بنحو الهدف قد ساعد على تحقيق الهدف المطلوب. ولكن عندما توقفت المعلومات المرتدة عاد مستوى الأداء للمستوى الذي كان عليه أولا (نسبة توقف حوالي (50%).

الدافعية من خلال مراعاة العدالة Motivating By Being Fair

في النظريات السابقة كان التركيز على العمليات الفردية سواء بالنسبة لنظريات الحاجات أو الاستجابة للأهداف. وهناك مدخل آخر في الدافعية وهو فردي أيضًا ولكنه يضيف بُعدًا اجتماعيا جديدًا وهو "المقارنة الاجتماعية" حيث يقارن الفرد ما يحدث له بما يحدث للآخرين. أو بالمعايير العامة.

ويتضمن هذا المدخل نظريتين في العدالة التنظيمية **الأولى** تسمى: نظرية العدالة Equity Theory **والثانية** نظرية العدالة الإجرائية Procedural Justice ، وتتعلق الأولى بشعور الفرد بمدى عدالة النواتج التي يحصل عليها من المنظمة، والثانية: بمدى عدالة الإجراءات التي أتبعت في اتخاذ القرارات المتعلقة بتلك النواتج والقرارات التنظيمية عمومًا.



المجموعة الضابطة ليس هناك هدف
محدد أو معلومات مرتدة

شكل (4-7) المعلومات المرتدة عنصر أساسي من عناصر وضع الأهداف

اقترب موزعو البيتزا من الأهداف (نسبة التقاطعات وهي 75%) خلال المدة التي حصلوا فيها على معلومات عكسية وقد عاد أداؤهم للمستوى السابق بعد عدة أشهر من التوقف عن تزويدهم بالمعلومات المرتدة

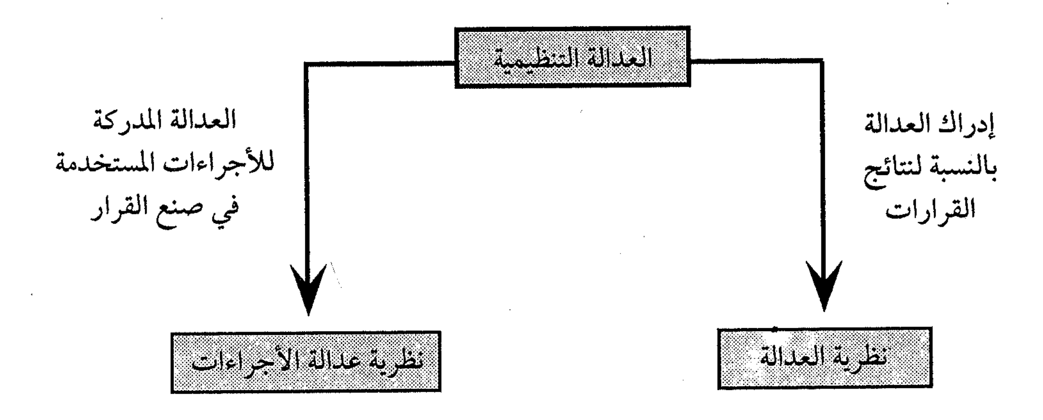
(1) نظريـــة العدالـــة : Adam's Equity Theory

تعتبر نظرية العدالة التي قدمها Adam عام 1965 أحد النظريات الأساسية في العدالة التنظيمية.

ومضمون هذه النظرية : أن الفرد يكون مدفوعًا للمحافظة على علاقة عادلة بالمقارنة بالآخرين وتجنب العلاقة غير العادلة.

ووفقًا لهذه النظرية فإن الفرد يقارن نفســه بالغير فى ضوء متغيرين: **الأول**: النواتج أو المخرجات Outcomes **والثاني** المدخلات Inputs. وتتمـثل النواتج فيما يحـصل عليه الفرد من عمله كالأجر، والمزايا الإضافية، والمكانة. أما المدخلات فتتمثل فيما يعطيه الفرد للمنظمة مثل: وقت العـمل، مقدار الجهد المبذول، ومؤهلاته، وخـبراته. ونظرية العدالة تهتم بالمدخلات والمخرجات كما يدركهـا الفرد سواء كان هذا الإدراك وثيقًا أو غير وثيق.

وعند المقارنة فإن الفرد يضع مخرجاته ومدخلاته في شكل نسبة ويقارنها بنسبة الشخص الآخر (الذي قد يكون عضواً في نفس جماعة العمل، أو موظف آخر بنفس الشركة، أو شخص يعمل في نفس المجال ولكن في شركة أخرى. وقد يقارن بنفسه ولكن في فترة أخرى من حياته. وكما يتضح من الشكل (4-9) فإن هذه المقارنة قد تسفر عن ثلاث حالات مختلفة: أن نسبته أعلى من غيره (عدم عدالة)، أو نسبته أقل من غيره (عدم عدالة أيضًا) أو نسبته مساوية (عدالة).



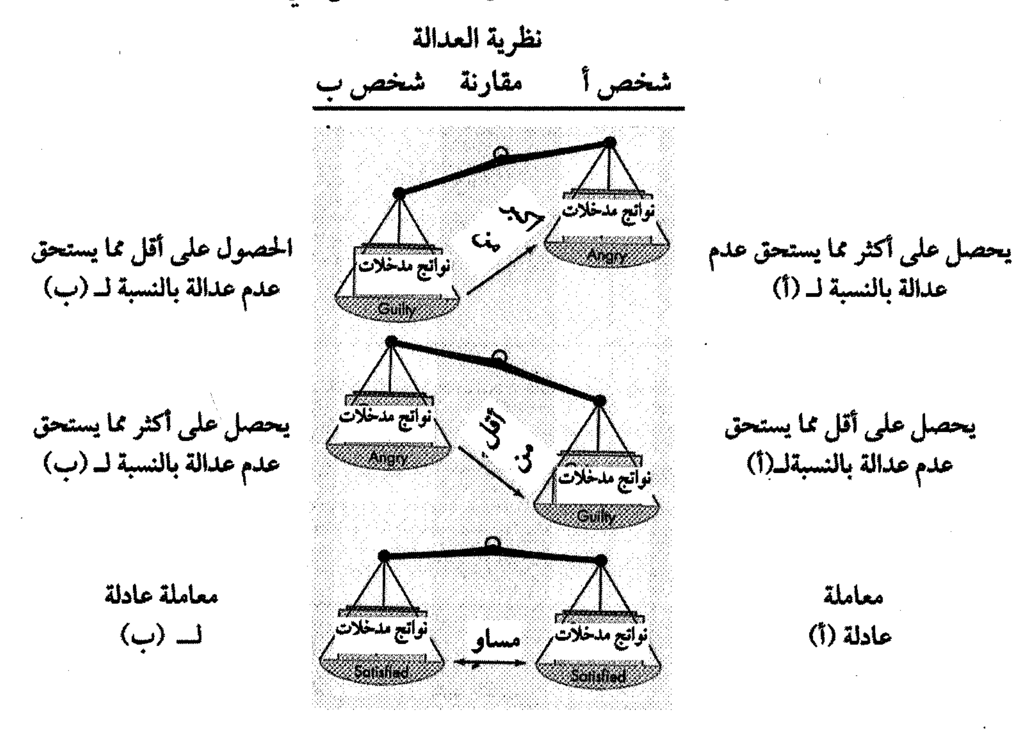
شكل (4-8) يوجد نوعان من أنواع العدالة التنظيمية

يتأسس إدراك العاملين للعدالة في المنظمة على اعتقادهم بشأن عدالة الإجراءات المستخدمة في الوصول إلى القرارات (عدالة الإجراءات) وعلى عدالة النتائج (نظرية العدالة)

ولتوضيح المفاهيم السابقة نفترض أن كلا من Jack and Ray يعملان على نفس خط التجميع في إحدى الشركات. ويؤديان نفس العمل ولديهما نفس مدة الخبرة والتدريب ومستوى التعليم وكلاهما يعمل باجتهاد في عمله وباختصار فإن مدخلالتهما متساوية. فإذا افترضنا أن الشركة تعطي Jack أجرًا أسبوعيا قدره 500 دولار بينما تعطي Ray 350 دولار فقط، في هذه الحالة فإن نسبة النواتج إلى المدخلات بالنسبة لـ Jack ستكون أعلى من نسبة Ray وبذلك سيحصل Jack على أعلى مما يستحق ويحصل Ray على أقل مما يستحق مما يخلق لدى الأول إحساس بالذنب ويخلق لدى الثاني شعور بالغضب، وكلاهما مشاعر سلبية تدفع الناس لمحاولة تغييرها ويلجأ الناس لطرق عديدة في محاولة تغيير الموقف غير العادل يبينها الجدول (4-1).

ويتضح من الجدول السابق أن الأفراد الذين يشعرون بأن ما يحصلون عليه أقل مما يجب إما أن يقللوا من مدخلاتهم أو يحاولوا زيادة نواتجهم. ويمكن تقليل المدخلات مثلاً من خلال الحضور متأخر للعمل، الانصراف قبل الموعد، أخذ فترات راحة أطول، إنجاز عمل أقل، إنجاز عمل أقل جودة أو في أكثر الأحوال تطرفًا يمكن ترك العمل كلية.

وبالنسـبة لزيادة النواتج فـيمكن أن يتـم من خلال طلب ترقـية، أو أخـذ بعض ممتلكات الشركة للمنزل كـالأدوات والمهمات. ويمكن للأفراد الذين يشعرون بأن مـا يحصلون عليه أكثر مما يجب عـمل عكس ما سبق بزيادة المدخلات أو تخـفيض النواتج. ويمكن في هذه الحالة زيادة المدخلات من خلال بذل مزيد من الجهد، عمل في ساعات إضافية.



شكل (4-9) تلخيص لنظرية العدالة

حتى يحكم الناس على ما إذا كانوا يحصلون على معاملة عادلة أو غـير عادلة فإنهم يقارنون بين نسبة ما يقدمـونه إلى ما يحصلون عليـه بتلك النسبة الخـاصة بزملائهم في العـمل أو بأنفسهم في أوقـات أخرى والنتيجة هي أنهم إما ان يحصلوا على أجر مرتفع أو منخفض أو عادل وهذا ما يلخصه الشكل.

وبوجه عام إعطاء مشاركة أكبر للمنظمةكما يمكن تخفيض النواتج بالعمل خلال فترة الأجازات، أو بالامتناع عن أخذ حوافز أو مزايا إضافية.

ولكن من الناحية العمليـة نادرًا ما يلجأ الناس إلى تغيير الموقف ليصـبح موقفًا عادلاً من خلال نواح سلوكـية بل يحاولون **تغيـيره من خـلال تغيـير إدراكهم ومـشاعـرهم تجاه الموقف أي من خلال التغيير النفسي**. فمثلاً فإن الفرد الذي يشعر بأنه يحصل على أقل مما يستحق يحاول إقناع نفسه بأن مدخلات الشخص الآخر هي في الحقيقة أعلى من مدخلاته (إنه أكثر تأهيـلاً مني لممارسة العمل). وبالمثل فإن الشخص الذي يشـعر بأنه يحصل على أعلى مما يستحق يحاول إقناع نفسه بأنه أفضل فعلاً من الشخص الآخر، وأنه يستحق أجرًا

جدول (4-1) تلخيص لردود الأفعال المتوقعة للأحساس بعدم العدالة

يبدى العاملون تأثرهم بإدراك عدم عدالة ما يحصلون عليه من أجر في شكل سلوكي أو نفسي. وقد لخص الشكل بعض هذه التصرفات. وتساعد هذه التصرفات على تغيير عدم العدالة إلى إدراك بالعدالة أنواع ردود الأفعال

نوع عدم العدالة	سلوكيه (تصرفات وأفعال)	نفسية: تستطيع أن تفكر في
الحصول على أكثر مما يستحق	زيادة المدخلات (مثل بذل جهد أكثر في العمل) أو تخفيض النواتج (مثل العمل في الأجازات مدفوعة الأجر)	إقناع نفسك بأن ما تحصل عليه يتكافأ مع مدخلاتك. فمثلاً أنت تبذل جهد أكثر من غيرك في العمل ولذلك يجب أن تحصل على أجر أعلى.
الحصول على أقل مما يستحق	تقليل مدخلاتك (مثل تقليل الجهد في العمل) أو محاولة زيادة ما تحصل عليه من نواتج (أجر أعلى مثلاً).	إقناع نفسك بأن مدخلات الغير هي في الحقيقه أكبر من مدخلاتك (مثل إيهام النفس بأن الشخص الآخر محل المقارنة مؤهل أكثر ومن ثم يستحق نواتج أعلى).

أعلى منه. وتدل الكثير من الشواهد على أن الناس يكونون مدفوعين لتقليل إحساسهم بعدم العدل في العمل في صورة استجابات مختلفة. فعلى سبيل المثال فقد اتضح أن لاعبي كرة السلة المحترفين الذين يشعرون بأنهم يحصلون على أقل من حقهم يسجلون أهدافًا أقل بالمقارنة مع زملائهم الذين يشعرون بالعدل في المعاملة (بمعنى: أنهم خفضوا مدخلاتهم؛ استجابة للموقف غير العادل). كذلك تشير بعض الدراسات أن الموظفين الذين تستقطع الشركة جزءًا من رواتبهم يميلون إلى السرقة من الشركة بدرجة أكبر من زملائهم الذين يحصلون على أجورهم المعتادة.

قضية عالمية:

قد يكون لتوزيع الأجور بحيث يحصل البعض على أجر أعلى من الآخر منطق في الدول ذات الثقافة الفردية مثل الولايات المتحدة، أما في الدول الآسيوية التي تشيع فيها الثقافة الجماعية فإن العاملين قد يفضلون المساواة في الأجور.

1) العدالة الإجرائية: Procedural Justice

ومفهوم العدالة الأجرائية مصدره علم القانون. ويتعلق هذا المفهوم بإدراك الفرد بمدى عدالة العمليات التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات التنظيمية فكلما كان الفرد أكثر

إحساسًا بعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ مختلف القرارات التنظيمية كلما قوي لديه دافع الالتزام بها وتنفيذها. وقد كشف علماء السلوك عن وجهين للعدالة الإجرائية الأول يتعلق بالجانب الهيكلي للقرارات (أي كيف تتم هيكلة القـرارات)، أما الثاني فإنه يتعلق بالجانب الاجتماعي (كيف تتم معاملة الناس أثناء صنع القرارات).

(أ) الجانب الهيكلي في العدالة الإجرائية *The Structural Side of Procedural Justice* : ويتعلق بالكيفية التي يتم من خلالها صنع القرارات، وحتى تبدو تلك الكيفية عادلة يجب مراعاة ما يأتي:

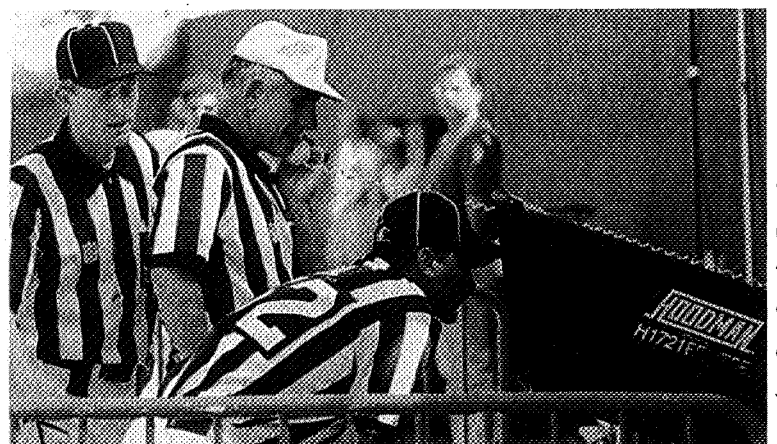
1- أن يكون للناس صوت في إجراءات صنع القرارات بمعنى أن يكون لهم رأي في صنع القرارات المؤثرة عليهم.

2- إعطاء الفرصة لتصحيح الأخطاء. فكما أن أحكام القضاء قابلة للمراجعة من محاكم أعلى درجة فـإن القرارات التنظيمية يجب أن يكون لها نفـس الفرصة أيضًا (أنظر الشكل 4-10).

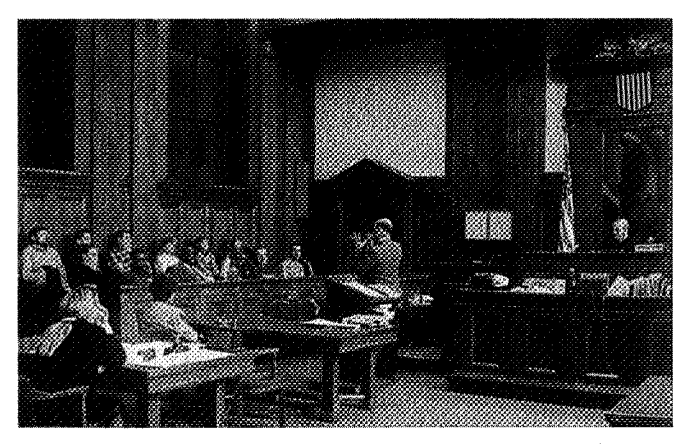
3- تطبيق قواعد وسياسات ثابتة. فإذا كانت سياسة الشركة هي إعطاء الأولوية في اختيار فترة الاجازة الاعتيادية للعـامل الأقدم فإن هذه السياسة في حد ذاتها عادلة إلا إذا طبقت على البعض دون البعض الآخر فإنها تصبح غير عادلة.

4- عدم التحيز عند اتخاذ القرارات. فعند إتخاذ قرارات التعيين مثلاً يجب عدم التحيز ضد بعض الجماعـات بسبب اللون أو الجنسية أو النوع مثلاً. وهذا مما يحسن إدراك العدالة الإجرائية.

(ب) الجانب الاجتماعي في العدالة الإجرائية *The Social Side of Procedural Justice* : عند تقـييم العدالة الإجرائية فهناك أيضًا الجانب الاجتماعي في الموضوع، ويتعلق ذلك بنوعية المعاملة التي يلقاها العامل على أيدى متخذي القرارات. ويتأثر الإحساس بمدى عدالة تلك المعاملة بناحيتين: **الأولى** بمدى صحة وكفـاية المعلومات التي يتلقاها بخصوص تنـفيذ القرارات، **والثانية** تتعلق بالحـساسية الاجتـماعية- أي مـدى الاهتمام الذي يلقاه الفـرد عند حدوث نتائج غـير مرضيـة في تنفيذ القرارات وتدل الـشواهد على أن الناس يكونون أكثر قـبولا للنواتج السلبيـة حينما تقـدم لهم معلومات كاملـة عنها، وبغرض العلم والاستـفادة وأن يؤخذ في الاعتبار عند تقديمها احترام مـشاعر من تقدم لهم. ونعني بالقبول الأفضل عدة أشياء، فمـثلا فإن ادراك عدالة إجراءات منع التدخين يسهل قـبول المدخنين لتلك القيود، ويحدث مثل ذلك في حالة تخفيض الأجور وتسريح العاملين. فرغم أن العاملين يكرهون تلك الإجراءات إلا أنهم يقبلونها إذا شعروا بعدالتها.



شكل (4-10)
مثالان لتحسين مستوى عدالة الإجراءات عن طريق تصحيح الأخطاء:
يسمح اتحاد كرة القدم لموظفيه الرسميين بتصحيح قراراتهم عندما يحتاجون ذلك ويساعد هذا الإجراء على تحسين مستوى عدالة الإجراءات ولكن استخدام ذلك مقيد لأنه يؤخر المباريات.
(انظر الصورة)



وعلى العكس من ذلك فإن المجتمع يتقبل تأخير الأحكام القانونية عن طريق السماح باستئناف الأحكام ونحن نقبل ذلك لأن السماح بتصحيح الأحكام الخاطئة يحسن إدراكنا للعدالة الإجرائية في النظام القانوني

كيف يمكن للإدارة الاستفادة من نظرية العدالة؟

حتى تستطيع الإدارة الاستفادة من نظرية العدالة في الدافعية يمكن الأخذ في الأعتبار النواحي التالية:

1- **تجنب دفع أجور أقل مما يجب.** فالشركات التي تحاول تخفيض التكاليف من خلال إعطاء أجور أقل مما يجب قد تدفع العاملين إلى مسالك مختلفة منها السرقة، واستقطاع الكثير من أوقات العمل للراحة وتخفيض الإنتاج. كما قد يعبر العاملون عن استيائهم من عدم العدالة في الأجر بصورة متطرفة من خلال الإضراب، أو ترك العمل كلية.

وهذا ما حدث بالضبط عندما أضرب 185000 من العاملين بشركة UPS عن العمل (شكل4-11) وقد كان السبب في ذلك الإضراب هو شعور العاملين بعدم عدالة الشركة في معاملتهم. لأنها عينت عددًا من العاملين الذين يعملون نصف الوقت بأجر أقل من أجر من يعملون كل الوقت الذين يؤدون نفس العمل. وبعد 16 يومًا من الإضراب الذي كلف الشركة ملايين الدولارات تم تسوية الخلاف على أساس تقليص الاعتماد على من يعملون

جزءًا من الوقت، وزيادة مرتب الساعة لمن يعـمل وقتًا كاملاً بمبلغ 3.10 دولار خلال مدة قدرها خمس سنوات . وبذلك زاد شعور العاملين بالعدالة.

وفي السنوات القليلـة الماضيـة ظهر نـظام أجور أطلق عليـه هيكل الأجـور المكون من مستويـين. وفي ظل هذه النظم تدفع الشركات للعاملين الجدد مـبلغًا أقل من الأجور التي تدفعها لقـدامى العاملين الذين يؤدون نفس العمل. ولذلك فليس من المستغـرب أن يعتبر هذا النظام غيـر عادل خاصـة من أفراد الطبقـة الدنيا. وعندما طبـق هذا النظام في إحدى شركات الأغذية الكبرى ترك ثلثي العمال وظائفهم في أول ثلاثة أشهر. ولذلك فليس من المستغرب أن المشـروعات الخاصة بتطبيق هذا النظام قد قوبلـت بالرفض الشديد خاصة من إتحادات العمال .

2- **تجنب دفع أجور أعلى مما يجب.** يعتقد البعض أن إعطاء الناس أجورا أعلى مما يجب قد يدفـعهم إلى الاجـتهاد فى العـمل بدرجة أكبـر وزيادة الإنتاج إلا أنه في الغـالب قد يحدث العكس أولاً: لأن التحسن في الإنتاجية قـد يكون مؤقتًا، فمع مرور الوقت يشعر العاملون أنهم يستحقون ما يحصلون عليه مما قد يدفعهم إلى تخفيض الإنتاج إلى المستوى العادى وثانيًـا لأن إعطاء البعض فوق مـا يستحق يعنـي أن الباقي وهم الأغلبيـة يحصلون على أقل من حقـهم مما يدفعهم إلى تخـفيض مسـتوى الأداء وخلق حالة من عـدم الرضا والنتيجة النهائية هي الخسارة.

ونحن نعتـقد بالطبع أن وضع الأقوال السـابقة موضع التنفـيذ من الصعب عـمليا لأن الإحساس بالعدل أو عدم العدل تحكمه المشاعر والعمليات الادراكية وهي أمور من الصعب التحكم فـيهـا عمليًا. وأفـضل الحلول للتغلب نسـبيا على تلك المـصاعب هي أن تكون الادارة منفتحة وأمينة بخصوص تقدير المدخلات والمخرجات الخاصة بالأفراد.



الشكل (4-11) الإضراب بسبب الشعور بالظلم

في أغسطس 1997 اشتكى سائقوا السيارات في شركة نقل البضائع الكبرى UPS من أن الشركة توظف عمـالاً لجزء من الوقت بأجور منخـفضـة لأداء نفس العـمل، وقـد قامـوا بالإضـراب للتـعـبيـر عن شـعـورهم بأنهم يحصلون على أجور أقل من الأجر العادل مما كلف الشركة ملايين الدولارات

3- **اجعـل للناس صوتا في القـرارات المؤثرة فيـهم.** فالنـاس يكون لديهم إحسـاس قوى بعدالة القرارات التي أشتركوا في صنعها. فعلى سـبيل المثال فإن الناس يشعرون بأن نتيجة الانتخابات عادلة طالما أن كل مـن كان له حق الدخول فيها أعطيت له الفرصـة للمشاركة في العملية. ومن الوقائع التي توضح ذلك إضراب سـائقي التاكسي في مدينة نيويورك؛ احتجاجًا علـى قرار أصدره أمير المدينة بشأن بعض قواعد العـمل. والمثير أن السائقين لم يرفضوا القواعـد، بل قبلوها بسرور، ولكن احتجاجهم كان على عـدم أخذ الأمير رأيهم فيها قبل إصدارها.

4- **توفير المعلومـات عن النواتج بصورة كاملة وبطريقة حـساسة.** فالفرد يقـدر أنه يُعامل معـاملة عادلة أو غيـر عادلة في ضوء تحديـد نواتجه ومدخلاته، وأيضًـا في ضوء معـرفة الكيفيـة التي تم بها تقييم تلك الـنواتج والمدخلات فمثلاً عـملية تجميـد الأجور قد تكون عملية مؤلمة ولكن من الممـكن قبولها على أنها تصرف عادل إذا توفـرت للأفراد معلومات كافـية عن الإجـراءات التي اتخذت في هذا الـشأن، وإذا كان قـد تم تبرير ذلك بطـريقة روعيت فيها مشاعر الأفراد.

الدافعية بتعديل التوقعات: Motivating by Altering Expectations

بدلاً من التركيز على الحاجات الفردية، أو الأهداف، أو المقـارنة الاجتماعية فإن نظرية التوقع Expectancy theory تأخـذ مدخـلاً أشمل حـيث تنظر إلى دور الدوافع في بيـئة العمل الكلية. ووفـقًا لهذه النظرية فإن الفرد سيـكون لديه دافع قوي على العمل إذا توقع أنه سيحصل من العمل على ما يريده. وهي تنظر للإنسان باعتباره مخلوق رشيد يفكر في ما الذي ينبغي عملـه حتى يكافأ وماذا يعني مقدار هذه المكافأة بـالنسبة له، وذلك قبل أن يؤدي العمل بالفعل. ولا تهتم النظرية بما يفكر فيه النـاس فقط بل تأخذ في اعتبارها أيضًا باقي العوامل الموجودة في البيئة التنظيمية، وكـيف تتفاعل معًا لتؤثر في مستوى أداء الفرد في العمل.

العناصر الأساسية لنظرية التوقع: Basic Elements of Expectancy Theory

يوافق المهتمون بنظرية التوقع على أن الدافع للعمل يحكمه ثلاثة أنواع من المتغيرات :

1- ***التـوقع*** *Expectancy:* ويتـمثل في اعـتقـاد الفرد بأن مـا يبذله من جـهد سـينعكس بالضرورة على الأداء. فكثير من الناس يعتقد أنه إذا بذل جـهدًا كبيرًا؛ فإن إنجازه سيكون عاليًا. ولكن في بعض الحالات قد يعتقـد الفرد بأن جهده لن ينعكس على مستوى أدائه. فالفـرد الذي يستعين في عمـله بأدوات ومعدات غيـر مناسبة ستـكون توقعاته منخفـضة بخصوص العلاقة بين الجهد المبذول والأداء.

2- ***الوسيلة Instrumentality*** : وتتعلق باعـتقاد الفـرد بأن ما حققـه من أداء سوف يكون الوسيلة للحصول على المردود. فالفرد قد يبذل أقـصى جهده في العمل ويحقق مستويات عالية من الأداء إلا أن دافعه للعمل سيتأثر إذا لم يحصل على المكافأة المناسبة لمستوى أدائه وهذا معناه: أن دافعـه للعمل سينخفض إذا أدرك أن مـستوى الأداء لا يفيـد في الحصول على المردود.

3- ***قيمة المكافأة بالنسبة للفرد Valence***: قد يعتـقد الفرد أن ما بذله من جـهد انعكس على مستوى الأداء وحصل على المكافأة المناسبة، ومـع ذلك تبقى دوافعه للعمل منخفضة إذا كانت تلك المكافأة قلـيلة القيمة بالنسبـة له فماذا تفيد مكافـأة مقدارها 100 دولار في تقوية دوافع فرد دخله الشهرى مثلاً عشرون ألف دولار؟

قضية عالمية:

تعتبـر قيمة التعـويض عن الجهد عامل هام عند تحفـيز العاملين من الدول المختلفـة. وفي النهاية فإن الثقـافة القوميـة قد تلعب دورًا هاما في تحـديد قوة تأثير أنواع التـعويض المختلفـة على أداء العامل. هل يمكنك ذكر أمثلة لتلك الاختلافات؟.

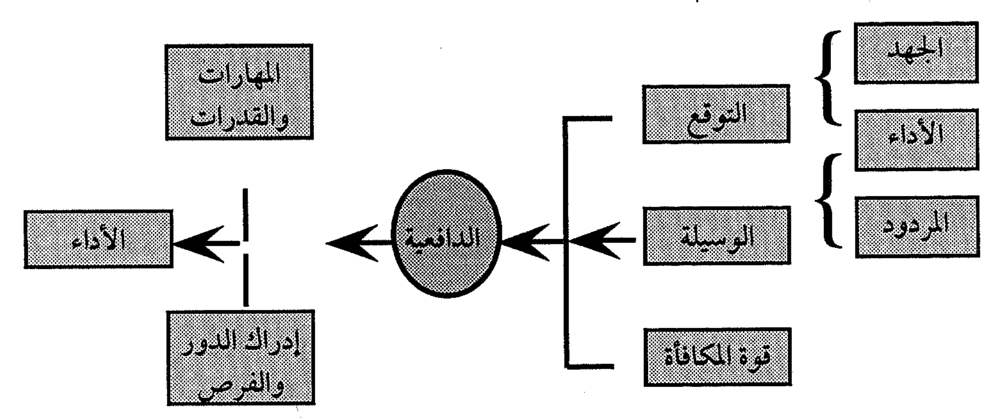
ووفقًـا لنظرية التوقع فإن قـوة الدافع هي ناتج حاصل ضـرب العناصر الثلاثة مـعًا. وهذا معناه :أن مستوى الدافع يكون أعلى إذا كانت العناصر الثلاثة جـميعها مرتفعة أكثر مما لو كانت هذه العناصر الثلاثة جميعها منخفضة. وهذا يعني أيضًا: أنه إذا كانت إحدى العناصر قيمتها (صفر)؛ فإن المستوى الكلي للدافعية يكون صفرًا.

محددات أخرى للأداء:

كان نموذج نظرية التـوقع في بدايته يركز على الدافعـية وحدها باعتـبارها المؤثر على الأداء، لكن تمت بعد ذلك تعديلات عديدة على النموذج وأدخلت متغيرات أخرى إضافة إلى الدافعية باعتبارها المؤثرة فى الأداء كما يتضح من الشكل (4-12).

ويتضح من الشكل الســابق أن كلا من **المهارات والـقدرات** تشارك في التـأثير على مستـوى أداء الفرد في العمل، فبعض الناس قـد يكونون ملائمين أكثر من غيـرهم للقيام بعمل مـعين بسبب مهاراته وقـدراته المتميزة. فـمثلاً نجد أن الشـخص الطويل، القوي، ولديه مهارة تنسـيق عالية قد يكون لاعب كرة سلة مـحترف أفضل من الشخص القـصير جدًا، والضعيف جسمانيا الذي لا يتمتع بالقدرة على التنسيق حتى لو كانت دوافع الأخير قوية. كذلك فإن **إدراك الفرد لدوره** في العمل يؤثر على مستـوى أدائه بمعنى اعتقاده بما يتوقعه الآخرون منه في العمل. وبالطـبع فإلى أي مدى سيكون هناك خلاف (أو اتفاق) على ما ينبغي أن يقوم به الفـرد فإن مستوى الأداء سيتأثر. فمـثلاً نائب المدير الذي يعتقد

أن واجبه الأساسي هو تدريب الموظفين الجدد سيحصل على تقدير أداء منخفض من جانب رئيسه إذا كان يعتقد أن واجب المساعد أو النائب هو قضاء معظم وقت العمل في الأعمال الروتينية اليومية. وبذلك نجد أن مشاكل مستوى أداء هذا النائب لم تحدث بسبب نقص الدافعية ولكن بسبب سوء الفهم الخاص بطبيعة الدور .



الشكل (4-12) تلخيص لنظرية التوقع

وفقًا لنظرية التوقع فإن الدافع ينتج من تفاعل ثلاثة أنواع من الاعتقاد وهي: اعتقاد الفرد أن جهوده ستؤدي إلى الأداء المطلوب، واعتقاده انه سيتم تعويضه عن جهوده. واعتقاده أن ما سيحصل عليه من تعويض سيكون ذا قيمة بالنسبة له. كذلك فإن النظرية تقرر أن الحوافز واحد من المؤثرات على الأد اء الوظيفي

وأخيرًا فقد أبرزت نظرية التوقع دور الفرص في مستوى أداء الفرد. فأفضل الأشخاص يمكن أن يكون مستوى أدائه منخفضًا إذا كانت الفرص المتاحة أمامه محدودة. فمثلاً نجد أن مندوب البيع الذي قد تكون دوافعه عالية يمكن أن يكون مستوى أدائه ضعيف إذا كانت المنطقة التي يعمل فيها محدودة أو لا تتوافر لديه بضائع كافية.

والخلاصة أن نظرية التوقع قد أبرزت أن مستوى أداء الفرد في العمل لا يتأثر بالدوافع وحدها دائمًا بل يتأثر أيضًا بالمهارات والقدرات، وإدراك الدور ، والفرد.

التطبيقات الإدارية لنظرية التوقيعات

Managerial Applications of Expectancy Theory

بالرغم من أن النظرية لم تحظ بتأييد واسع في كل مفاهيمها إلا أنها تعتبر من أكثر النظريات قبولاً لدى المديرين الممارسين بسبب ما قدمته من مقترحات مفيدة أهمها:

1- معاونة الأفراد في تحقيق توقعاتهم بخصوص الربط بين الجهد والأداء. فيمكن من خلال التدريب توجيه جهود الأفراد لتنعكس على مستوى أدائهم في العمل. ويمكن أن يكون لسماع مقترحات الأفراد بخصوص طرق العمل دور هام في توطيد العلاقة بين الجهد والأداء .

2- إدارة أنظمة المكافآت بالشكل الذي يشعر الأفراد بقيـمة وأهمية ما يحصل عليه من مكافآت، فمع تنوع قـوة العمل لم يعد نوع واحد من المكافآت يرضي الجـميع لذلك تلجأ بعض الشركـات إلى تقديم برنامج يتضـمن مزايا متنوعة يسـتطيع كل فرد أن يختـار منها مايشعر بفائدته وأهميـته بالنسبة له ويسمى هذا النوع من البرامج Cafeteria- style benefit plans وقد أصبح هذا النوع منتشرًا في الشركات المعاصرة.

3- التأكـيد على الارتبـاط بين الأداء والمردود. فقد أظهـرت نتائج إحـدى الدراسات الحديثة أن 25% فقط من العينة محل الدراسة كانت تستـشعر وجود رابطة قوية بين مستوى الأداء والزيادة في الأجر. ومـع ذلك فهناك أساليب عـديدة تستطيع الشـركة من خـلالها توثيق هذه الرابطة مثل نظم الأجر على أساس الإنتاج، ونظام العـمولة بالنسبة لرجال البيع وما شابه ذلك.

قضية أخلاقية:

كان عمال إصلاح السـيارات في ورش سيرز Sears يحصلون على نسبة قـيمة تكلفة الإصلاح الذي ينجزونه. وقد دفعتهم هذه الاستراتيجية إلى القيام باصـلاحات غير لازمة لسيارات العملاء. وقد قام سيرز بإلغاء تلك السياسـة، ولكن الرسالة كانت واضحة وهي: كن حذرًا عندمـا تربط أجور العاملين بأدائهم، فربما تحصل فقط على ما دفعت من أجله.

وحتى نوضح أهمـية اختـيار أهم أنواع الأداء لبناء نظم دفع الأجور وفـقًا له فكر في خطة الأجور التي تستـخدمها IBM لتعويض مندوبي البيـع لديها وعددهم ثلاثون ألفًا. ففي الماضي كانت الشركـة تستخدم نظام المرتبات مع معظمـهم، ولم تكن هناك علاقة بين أدائهم وبين ما يحـصلون عليه من تعـويض عن العمل. أما الآن فـإن ما يحـصلون عليه مرتبطا بعاملين هامين لنجاح الشركة وهمـا: الربحية ورضا العملاء. ولذلك فإنه بدلاً من حصولهم على عـمولة مرتبطة بإجمالي المبيـعات كما هي الحال في الكثيـر من الشركات، فإن 60% من عمولة بائـعي الشركة مرتبطة بنسـبة الأرباح على مبيعـاتهم. ولذلك فكلما زادت أرباح الشركة كلما زادت عمولة البائع. وحتى تتأكد الشركة من أن البائع لا يحاول بيع منتجات عالية الأرباح لا يحتاج إليها العمـلاء، فإن النسبة الباقية من عمولتهم - 40% - مرتبطة برضا العملاء الذي يتم قياسه في استـقصاءات منتظمة. ومنذ تطبيق الشركة لهذا النظام عام 1983 تغيرت نتائج أعمال الشركة وأصبحت اتجاهات الربح هي السائدة. وهناك بالقطع أسباب عديدة لذلك التحول الذي حدث بالشركة، ولكن الخبراء واثقون أن ربط ما يحصل عليه العامل من أجور وحوافز بالسلوك المطلوب أحد أهم تلك العوامل.

وهناك مثال آخـر نأخذه من شركة كونتـننتال للطيران Continental Air lines ففي عام 1994 كانت هذه الشركـة تعتبر ميـتة من حيث وصول طائراتها في الموعـد المحدد. وكانت هذه المشكلة تكلف الشركة 6 مليون دولار شهريا. وحتى تتخلص الشركة من تلك المشكلة

بدأت تدفع عمولات للعاملين عندما تصل الطائرة في موعدها. وقد تراوحت العمولة بين 100 دولار لأعلى فئات العاملين و65 دولار لمن يليهم من الفئات الأخرى ومنذ اتباع تلك الخطة أصبحت الشركة من بين الشركات الرائدة في هذا المجال. كما أن كل عامل قد حصل علِى 700 دولار دخلا إضافيا في السنوات الأخيرة.

وبالطبع فإن التعويض ينبغي ألا يكون ماليا بطبيعته. ذلك أن للتقدير الرمزي تأثير كبير، وتعترف بعض الشركات بما يقدمه أفضل العاملين فيها في نشرة الأنباء التي تصدرها الشركة. وقد تمتع مبتكرو أحد الأدوية الشهيرة لعلاج تضخم البروتستاتا بشركة ميرك للأدوية عندما رأوا صورهم على صدر مجلة الشركة. وقد أكد هذا المثال نقطة هامة هي أن تقدير العاملين يمكن أن يكون غير مكلف ماديا. ربما يكون لكلمة **شكرا** مفعولاً سحريا إن نبعت من القلب. ومن الممكن معرفة بعض ممارسات الشركات في هذا المجال عن طريق مراجعة الجدول (4-2).

الدافعية من خلال تصميم الوظائف لجعلها مثيرة

Motivating By Structuring Jobs To Make Them Interesting

لقد كان من نتيجة الإفراط في التخصص الذي دعت إليه حركة الإدارة العلمية أن تميز العمل بالروتينية وبأنه لا يتيح فرصة ملائمة للابتكار والتجديد وتأكيد الذات. وتولد عن ذلك الإحساس بالملل والاستياء من العمل وانعكست آثار ذلك في بعض الظواهر السلبية مثل: الاعتزال المبكر من الخدمة، وارتفاع معدلات الغياب ودوران العمل، وارتفاع معدلات الحوادث وزيادة عدد الأيام المفقودة بسبب الاضرابات وغير ذلك من الظواهر السلبية . من هنا كانت الدعوة في السنوات الأخيرة لإعادة تصميم العمل ليصبح أكثر قبولاً لدى الأفراد ويعزز دافعهم للعمل.

التوسيع الأفقي والتوسيع الرأسي للوظيفة:

Job Enlargement and Job Enrichment:

من بين المداخل الحديثة التي استخدمت لإعادة تصميم العمل ما يسمى: **بالتوسيع الأفقي للوظيفة Job enlargement** وفي هذا الأسلوب يعاد تصميم العمل بشكل يجعل الوظيفة تتضمن مجموعة متنوعة من الواجبات من نفس المستوى بدلا من القيام بمجرد جزء بسيط من العملية طول الوقت. ولا يحتاج تطبيق هذا الأسلوب إلى تسلح الفرد بمهارات جديدة كما لا يحمل بمسئوليات أعلى جديدة. ولقد أجريت بعض الدراسات المحدودة للتأكد من مدى فعالية هذا الأسلوب منها الدراسة التي أجريت في إحدى شركات الخدمات المالية حيث كان الموظفون يقوم كل منهم بعملية مستقلة من عمليات

جدول (4-2) أساليب التقدير غير النقدية: بعض الأمثلة المبتكرة من ممارسات الشركات الصغيرة.

يمكن أن يكون الأحترام أحد أهم أساليب التعويض عن الجـهد ونظرًا لأن تكلفته يمكن أن تكون منخفضة جدًا فإنه مشهور بين الشركات صغيرة الحـجم. وقد قدرت الشركات المذكورة هنا العاملين المميزين لديها بطرق مبتكرة وقد وجدت هذه الشركات أن الطرق التي استخدمـتها كانت وسلية جيدة لاجتذاب العمالة الجديدة المتميزة.

اسم الشركة	طبيعة النشاط	شكل التقدير
كندل Kendle	تصميم الاختبارات المعملية للأدوية.	صـور لعـمـالهـا الـ 288 وهم منهمكون فـي أنشطتهم الخارجـية التي يحـبـونهـا على ممر السـيـر بالشركة.
ليـــون هارت بلاتـنج كومبني Leanhart Plating Company.	صناعة رقائق الصلب.	السماح للعـاملين في قسم الطلاء بإدارة أنشطتهم الوظيفية.
500 شركة صغـيرة تعمل في المنطقـة المجاورة لمطار شمال كنتاكي.	متنوعة	اتفقت الشركات مع بعضها لتقديم خدمات النقل مجانًا للعاملين فيها الذين تبعـد مساكـنهم عن مواقع عملهم.
بايني فيرم Pane Firm Inc.	استشارات بيئية	إنشاء نظم اتصالات تسمح لبعض العاملين بالعمل من المنزل.

إعداد النماذج مثل: التجهيز، والتصنيف، والتبويب، والتثقيب ولأغراض الدراسة تم دمج هذه العمليات جميعًا بحيث يقوم كل فرد مـن أفراد المجموعة بالعملية كاملة ولقد أظهرت نتائج الدراسة أن المجـموعة التي طبقت عليهـا التجربة كانت أكثـر رضا عن العمل وأقل ضجـرًا. ونظرًا لأن فردا واحدا كـان يقوم بكل العـملية فقـد كانت أمـامه فرصـة أفضل ليصحح الأخطاء أن وجـدت. ولكن لسوء الحظ فإن متابعة هذه المجـموعة بعد سنتين من الدراسة اتضح منهـا أن فوائد التوسيع الأفقي لـلوظيفة لم تستمـر، فقد انخفض مـستوى الرضا وزاد معــدل الأخطاء. ويمكن إرجاع ذلك إلى أن اعتياد الأفـراد على النظام الجديد جعلهم أقل حـماسًا وأقل اهتمـامًا بالتفـاصيل ومن ثم فإن التـوسيع الأفقي للوظيفـة قد يساعد على تحسين الأداء إلا أن ضمان استمرار ذلك متروك للظروف.

وعلى عكس التوسيع الأفقي للوظيفة فـهناك أسلوب آخر لإعادة تصميم العمل وهو التوسيع الرأسي للوظيفة Job enrichment ووفقًا لهـذا الأسلوب يتم التوسع في تفويض السلطة بحيث يتيح للمـسئول عن تنفيذ عـمل معين فرصة اتخاذ معظم القـرارات المتعلقة بالعمل دون الرجوع لرئيسه المباشر. أي أن هذا الأسلوب يتطلب من الفرد مهارات إضافية ويلقى عليه المزيد من المسئولية.

وبالرغم من أن هذا الأسلوب قد لاقى نجاحًا في تطبيقه في بعض الشركات إلا أن هناك العـديد من العوامل التي تحـد من إمكانيـة الاسـتفادة به في كـثيـر من الحالات من بينهـا: صعوبات التطبيق العملـي. فإعادة تصميم تسهيلات العمل لأغـراض التوسيع الرأسي عملية مكلفة، كـما أن بعض الأعمال يصـعب عمليا إعادة تـصميمـها بسبب التكنولوچيا الخـاصة المستخدمة فيـها. وهناك عامل آخر له أهميته وهو أن النظام قد يكون غيـر مقبول من جانب الأفراد بسبب اعتيادهم على القيام بالعمل بطريقة معينه وعدم رغبتهم في التغيير بالإضافة إلى أن الأفراد الذين ينخفض لديهم دافع الإنجاز لا يسـتطيعون التوافق مع هذا الأسلوب. ويبين الشكل (13-4) الفرق بين التوسيع الأفقي والتوسيع الرأسي للوظيفة.

قضية عالمية:

من بين أقدم برامج إثراء الوظائف (التوسع الرأسي) برنامج شركة فـولفو فبدلاً من استخدام نموذج خط الأنتاج، فإنها شكلت 25 مجموعة يتكون كل منها من 25 عاملاً كل منهم مسئول عن تجمـيع جزء من السيارة ومع أن بعض العـمال الأمريكيين لا يحب هذا المدخل فـإن البعض يحبه. لماذا هذا الاختلاف من وجهة نظرك؟

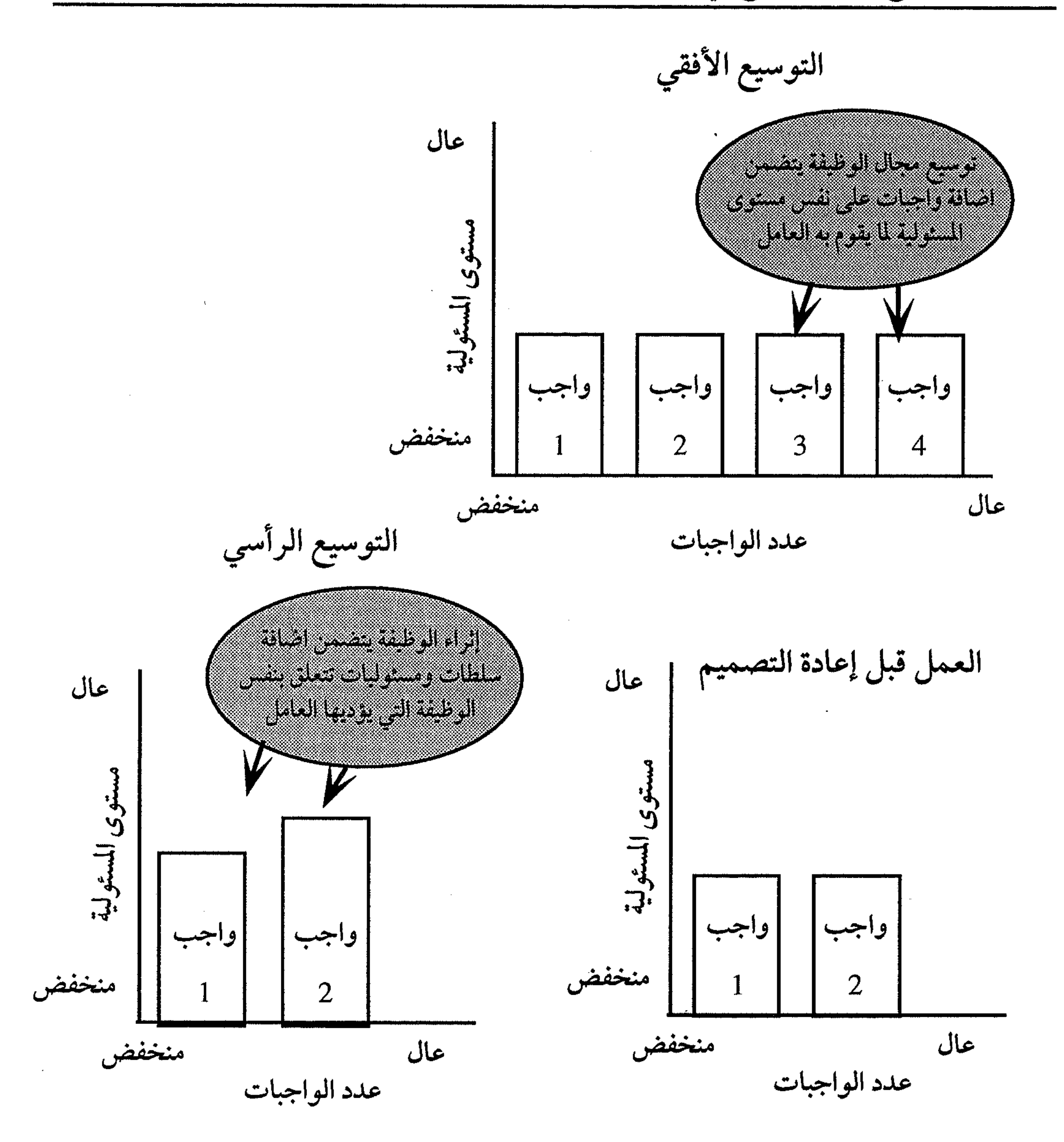
نموذج خصائص العمل The Job Characteristics Model

ويفترض هذا النموذج أنه من الممكن تصميم العمل بشكل يجعل الناس أكثر استمتاعًا به ويشعـرهم في نفس الوقت بأنهم يقومـون بعمل له قـيمة وله مـعنى. ويركز النمـوذج بوجه خاص على أن التوسـيع الرأسي لبعض عناصر العمـل يبدل من الحالة النفسيـة للفرد بالشكل الذي يعزز فعالية الأداء ويتضمن النموذج خمسة أبعاد للعمل هي :

1- تنوع المهارات المطلوبة لأداء العمل.. فكلما كان العـمل يتضمن أنشطة متنوعة كلما أتاح فرصة لاستغلال أكبر قدر من مهارات الأفراد وقدراتهم.

2- وحدة العـمل. بمعنى إلى أي مدى يتم تصـميم العمل بحـيث يؤديه الفرد كـوحدة واحدة من البداية إلى النهاية؟

3- أهمية العمل وتشير إلى أهمية أو قيمة أو تأثير هذا العمل على الغير. بمعنى ما دور هذه الوظيفة وأهميتها في تحقيق الهدف الكلي للمنظمة؟



الشكل (4-13) الفرق بين التوسيع الأفقي والتوسيع الرأسي للوظيفة

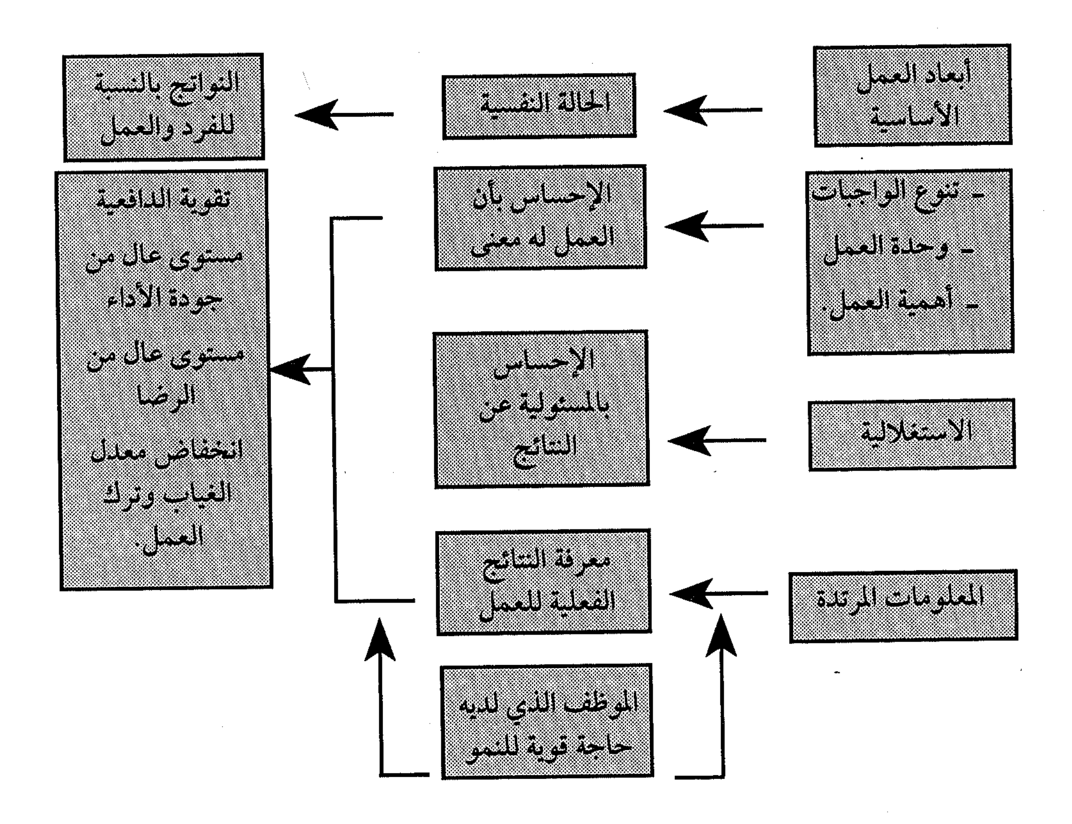
إعـادة تصمـيم الوظائف عن طريق زيادة عـدد الأعمـال التي يتم اداؤها في نفس المسـتوى تسـمى التوسـيع الأفقي للوظائف. أما إعـادة تصميم الوظائف عـن طريق زيادة المسئوليـات والرقابة التي يمارسها العاملون فإنها تسمى إثراء الوظيفة أو التوسيع الرأسي

4- الاستـقلاليـة . وتشيـر إلى أي مدى يتاح للـقائم بالعمـل حرية التخطـيط والجدولة والتنفيذ بالنسبة للعمل.

5- المعلومات المرتدة. وتشير إلى أي مدى تتـيح الوظيفـة للفرد المعلومات الكافـية عن الأداء والإنجاز.

والأبعاد الخمسة السابقة لها تأثير جوهري على الحالة النفسية للفرد. فمثلاً نجد أن تنوع المهارات، ووحدة العمل وأهميته تشترك معًا في جعل الفرد يشعر بأنه يقوم بعمل هام وله معنى أو قيمة. كذلك فإن الأعمال التي تتيح قدرًا كبيرًا من الاستقلالية للقائمين بها تخلق لديهم الإحساس بالمسئولية عن النتائج سواء كانت إيجابية أو سلبية. وأخيرًا فإن وجود نظام كفء للمعلومات المرتدة يوفر للموظفين معرفة كافية عن النتائج ومدى التقدم تجاه الهدف بما يساعد على تحسين مستويات الأداء والانجاز.

ويتضمن النموذج أيضًا أن الحالات النفسية الثلاثة السابق الإشارة لها تأثيرات على المستوى الفردي وعلى مستوى المنظمة وبالأخص على مستوى الدافعية ومستوى جودة العمل ومستوى الرضا عن العمل وعلى معدل الغياب وترك العمل. ويبين الشكل (4-14) مختلف عناصر النموذج.



الشكل (4-14) عناصر نموذج خصائص العمل

ذكرت نظرية خصائص الوظائف أن هناك بعض الأبعاد الوظيفية الأساسية تقود إلى حالة نفسية معينة تؤدي بدورها إلى تحقيق بعض النتائج المفيدة للفرد والمنظمة. وذكرت النظرية أن هذه العلاقات المترابطة تكون قوية بين العاملين الذين تكون لديهم حاجة قوية للنمو

ولكن هل يمكن تطبيق هذا النموذج على كل شخص؟ ***Does the Model Apply to Everyone*** يفترض نظريا أن النموذج صالح للتطبيق بالنسبة للأشخاص الذين لديهم حاجة قوية للنمو والتقدم ومن ثم فإن الأشخاص غير المهتمين بتـحسين وتنمية أنفسهم في العمل لا يتوقع أن تكون لديهم ردود أفعال نفسية بالنسبة لأبعـاد العمل ومن ثم لا تتحقق النتائج الإيجابية المرجوة سواء على المستوى الفردى أو على مستوى العمل.

كيف يمكن للإدارة الاستفادة من نموذج خصائص العمل لتقوية الدافعية؟

هناك عدة مبادئ تستطيع الإدارة من خلالها الاستفادة بنموذج خصائص العمل لتقوية الدافعية أهمها ما يأتي:

1- **دمج الواجبات .** فبدلاً من قيام عدة أشخـاص بأداء أجزاء منفصلة من العملية كلها، اجعل كل فـرد مسئـولا عن العملية بأكـملها وذلك من شأنه أن يسـاعد على تنوع المهارات ووحدة العمل.

2- **فتح قنوات للمعلومات المرتدة.** فيجب تعريف العمل بالشكل الذي يمكن من إعطاء الموظف معلومـات مرتدة كافـية عن مسـتوى أدائه سواء كانـت تلك المعلومات من العملاء، أو الزملاء، أو الرؤسـاء لأن ذلك من شأنه اتخاذ الإجراءات التصحـيحية في الوقت المناسب.

3- **تقوية العلاقة بالعميل.** لأن ذلك من شأنه أن يسمح باللقاء بين مقدم الخدمة وطالبها وهذا لا يؤدي فقط إلى توفيـر معلومات مرتدة كـافية بل يساعد أيضًـا على اكساب الموظف خبرات ومهارات متنوعة وتدعم مفهوم الاستقلالية.

4- **التوسـيع الرأسي للوظيـفة.** بمعنى إعطاء الفـرد مزيدًا من المسـئولية عـن أداء العمل وجعله أكثر رقـابة على هذا العمل وهذا من شأنه أن يقوي الإحساس بالاسـتقلالية ويبين الجدول (4-3) ملخص للمـبادئ السابقـة وعلاقـتهـا بأبعاد العمل الـتي سبق الإشارة إليها في النموذج .

وقد طبق هذا المبدأ في شركة Sea Land Service التي تعمل في مجال النقل البحري فقد ارتفعت انتاجية العاملين بالوظائف المختلفـة بالشركة عندما أتيحت لهم فرصة الالتقاء بالعملاء والتحدث معهم.

خذ على سبيل المثال مـا حدث في شركة سيلدرس بويك Childress Buick وهي شركة لتوزيع السيارات في مدينة فينوكس ولاية أريزونا بأمريكا، فـقد واجهت تلك الشركة مشاكل في مجـالس رضا العـملاء والاحتـفاظ بالعـاملين، وعندما شـجع رئيس وصاحب الشـركة العاملين على استـخدام تقديرهم الشخصي في التـعامل مع العملاء واتخاذ القـرارات تغير

جدول (4-3) إثراء الوظائف : بعض المقترحات المأخوذة من نظرية خصائص العمل
تحدد نظرية خصائص العمل عددًا من الطرق التى يمكن استخدامها لتضمين الأبعاد الأساسية للوظائف المسئولة عن تحسين مستوى التحفيز والأداء فى الوظيفة، وفيما يلى بعض تلك الطرق

م	مبادئ تصميم العمل	أبعاد الوظيفة
1	دمج الواجبات (لتمكين العاملين من أداء العملية كلها)	تنوع المهارات وحدة الوظيفة
2	تقوية العلاقة بالعميل (تمكن مقدم الخدمة من مقابلة العملاء)	تنوع المهارات الاستقلالية المعلومات المرتدة
3	التوسيع الرأسى (تسمح بمزيد من المسئولية والرقابة على العمل)	الاستقلالية
4	قنوات معلومات مرتدة تعطى العاملين معرفة كافية عن النتائج.	معلومات مرتدة

الحال لدرجة أن بعض المديرين كان يعجب من مقدار الجهد الذي أصبح العاملون يبذلونه بعد أن سمح لهم باتخاذ قراراتهم بأنفسهم. وفي شركة أخرى ذكر المدير أنهم يسمحون للعاملين بأن يخبروهم متى سينتهى المشروع الذي يعملون فيه، وأن يحددوا الموارد التي يحتاجونها لإنجازه. وقد لاحظ المديرون في تلك الشركة أن العاملين يحددون لأنفسهم أهدافًا أكبر من تلك التي كانت ستوضع لهم.



الشكل (4-15) مثال على بناء علاقة قوية بالعملاء
يقضى إرني جارسيا Ernie Garcia الصباح في بيع القمصان لصالح شركة كادت يونيفورم سيرفس Cadet Uniform Service وحتى يحسن مستوى خدمة العملاء فإنه يقضى فترة المساء في الاستجابة لبعض مطالب العملاء وحل مشاكلهم. وهو وعملائه يشعرون بالسعادة لنتائج ذلك الجهد

وفى الجزء الثـاني نقـدم بعض الإرشادات الـتي تساعـد على نجـاح منح العـاملين الاستقلال والقدرة على اتخاذ القرار وسنبدأ ذلك بطرح السؤال الآتي:

ما المبادئ التي يجب مراعاتها لضمان نجاح توفير الاستقلالية في العمل ؟

تدل الشواهد على أن الشـركات التي نجحت في إعطـاء الاستقلاليـة للعاملين فيــها التزمت بما يأتي:

1- إنفاق الكثير من الوقت والجهد لضمان اختيار الأفراد الذين يستطيعون القيام بأعمالهم دون حاجة إلى إشراف مباشر من جانب الرؤساء .

2- متى نجـحنا في اختـيار الأشـخاص الذين لديهم حـاجة قـوية للاستـقلال (وهؤلاء يتمتعـون بقوة الحاجة إلى النمو والتقـدم) فإن المرحلة التالية هى تقديمهم على كـيفية أداء أعمالهم بكفـاءة حيث يجب أن يكونوا على إلمام كامل بأعمالهم قـبل أن يتركوا بمفردهم للقيام بها.

3- أن الاستقـلالية فى العمل لا يكتب لهـا النجاح إلا فى المنظمات التى تعنى بتـحقيق مستويات أداء عالية. أما فى المنظمات التى يسود فيها الاكتفاء بمستويات الأداء الحدية أو المتـوسطة فلا يتـوقع نجاح الاسـتقلاليـة فيـها. ويعنى ذلك أن تـوفير مـزيد من الاستقلالية لا يصلح فى كل المنظمات.

وفي نهاية هذه المبادئ يجب ملاحظة أنها قـد تلاقى الكثير من المصاعب في التطبيق العملى فأساليب الاختيار المطبقة عمليا يـشوبها الكثير من نواحي القصور، كما أن الكثير من الأشخاص الذين حصلوا على تدريب كاف كثيـراً ما يتخذون قرارات خاطئة إذا تركوا بمفردهم. كما أن بعض المنظمات التي تسودها ثقافة تنظيمية تدعم الاستقلال قد تخفق في تطبـيقـهـا. ومع ذلك فإن هذه النواقـص يجب ألا تقف حائلا أمـام الإدارة للاسـتفـادة بإيجابيات النموذج قدر استطاعتها.

أنت مستشار السلوك التنظيمي:

مشكلة الغياب صعبـة في المصانع لدرجة أن الإدارة لم تجد في بعض الأيام العدد الكافي من العاملين لسد احتـياجات محطات العمل على خط التجـميع في بعض الورديات. ولذلك لجأت لك الشركة للحصول على نصائح تساعدها في حل المشكلة.

1- كيف نجعل الوظائف مثيرة مما يشجع العمال للحضور إلى العمل في الوقت المحدد؟

2- كيف تساعد الحوافز في حل تلك المشكلة؟ ما الأساس العلمي لمقترحاتك؟

3- كيف نشرح نظرية الحالة تلك المشكلة؟ ما مقترحات تلك النظرية لحل هذه المشكلة؟

ملخص الفصل الرابع

(1) حدد معنى الدافعية مبيناً أهميتها فى مجال السلوك التنظيمي ؟

تتعلق الدافعية بمجموعة عمليات الإثارة، والتوجيه، والمحافظة على السلوك نحو هدف معين، وهي ليست مرادفة لمعنى الأداء بل هي أحد عوامل عديدة محددة للأداء. وتحرص أخلاقيات العمل في الوقت الراهن على دفع الناس باستخدام خصال أعمال تشبع اهتماماتهم وتثير تحدياتهم بدلاً من مجرد الاهتمام بالنقود.

(2) صف نظرية تدرج الحاجات. وبماذا توصي هذه النظرية بالنسبة لتحسين الدافعية في التنظيمات.

تشير نظرية تدرج الحاجات التي قدمها ماسلو بأن الإنسان له خمسة أنواع من الحاجات ومنتظمة في تدرج هرمي من أسفل حيث الحاجات الدنيا (الفسيولوچية) إلى أعلى (حيث الحاجة إلى تأكيد الذات). وبالرغم من أن بعض افتراضات هذه النظرية لم تؤيدها نتائج الدراسات العملية خاصة بالنسبة لعدد مجموعات الحاجات أو انتظامها عند الإشباع وفقًا للتدرج الذي أشار إليه ماسلو إلا أنها قدمت معلومات مفيدة في مجال السلوك التنظيمي. ولقد حاول آلدرفر أن يتغلب على بعض نواحي القصور في نظرية ماسلو فقدم نظريته التي صنفت الحاجات الإنسانية في ثلاث فقط هي الحاجة إلى البقاء، والأنتماء والنمو. وفي ضوء أفكار نظريات الحاجات تستطيع الإدارة في منظمات الأعمال أن تعمل الكثير لتقوية دافعية العاملين فيها مثل: توفير ظروف عمل آمنه، وتوفير الأمن المالي، وتوفير الفرصة للتفاعل الاجتماعي، وتوفير الفرص للإنجاز وتأكيد الذات.

(3) ما الظروف التي يمكن من خلالها الاستفادة بنظرية وضع الأهداف في تحسين الأداء؟

لقد افترضت نظرية وضع الأهداف التي قدمها كل من لوثام ولوك Lock و Latham أن تحديد أهداف للفرد في العمل يقوي اعتقاده بخصوص ثقته بنفسه في أنه قادر على أداء العمل بالإضافة إلى أهدافه الشخصية. وهذه العوامل بدورها تؤثر في الأداء وسيسعى الناس لتحسين مستوى أدائهم إذا وصفت لهم أهداف محددة، وصعبة بدرجة مقبولة وتوافرت لهم معلومات مرتدة عن مدى التقدم في الأداء. ومن العوامل التي تساعد في اختيار أهداف مقبولة من العاملين السماح لهم بالمشاركة في وضعها.

(4) صف نظرية العدالة، والعدالة الاجرائية واشرح كيف يمكن تطبيقها لتقوية ودوافع الناس للعمل.

افترضت نظرية العدالة التي قدمها آدم أن الفرد يسعى للوصول إلى توازن عادل بين نسبة (المردود الذي يحصل عليه / المدخلات) ونسبة الآخرين ويكون الموقف غير عادل إذا كانت نسبته أكبر أو أقل من الغير الذي يقارن به وهذا من شأنه أن يدفع الفرد إلى العمل على الوصول إلى الموقف العادل. والاستجابة للموقف غير العادل من الممكن أن تكون استجابة سلوكية (مثل: زيادة أو تخفيض مستوى الأداء) أو استجابة نفسية (مثل: التفكير بطريقة مختلفة بالنسبة لمشاركات الفرد في العمل). أما بالنسبة للعدالة الإجرائية، وتعني: أن القرارات التنظيمية يجب أن يتبع في صنعها اجراءات عادلة سواء من الناحية الهيكلية (مثل: أن يكون للفرد صوت إداري في إجراءات صنع القرار) أو من ناحية العلاقات الشخصية (معاملة الفرد بهيبة واحترام).

وبوجه عام فإن نظريات العدالة تقترح على الإدارة تجنب إعطاء الفرد أكثر مما يستحق أو أقل مما يستحق وأن تشرح للعاملين الأسس التي تم في ضوئها تقدير النواتج بطريقة تأخذ في اعتبارها مشاعر الفرد وأحاسيسه.

(5) اشرح نظرية التوقع وكيف يمكن تطبيقها عمليا في التنظيمات.

ترى نظرية التوقع أن الدافعية هي نتاج اعتقاد الفـرد بخـصـوص تـوقـع Expectancy أن الجـهـد المبـذول له عـلاقـة مـبـاشـرة بالأداء، والوسـيلـــة Instrumentality بمعنى أن الأداء سيـترتب عليـه الحصول على مـردود مناسب ثم القوة Valence أهميـة أو قيمة المردود بالنسـبة للفـرد. وبـتـفـاعل هذه العـوامل الـثـلاثة مع المهـارات، والقدرات، وإدراك الدور، والفـرص المتاحة؛ فإن الدافعية تؤثر في الأداء.

ولقـد افتـرضت النظرية أن الدافـعيـة يمكن تعـزيزها من خلال الربط بين المكافـآت والأداء. والاهتمـام بالمكافآت والقيـمة أو الأهمية العـالية بالنسبة للعاملين.

(6) ما الفـرق بين التوسـيع الأفقي والتـوسيع الرأسي لـلوظيـفـة؟ بين دورهـمـا في الدافعية؟

من بين الوسائل التي تستخدم لتـقوية دافعية الأفراد تصميم أو أعادة تصميم الوظيفة والتي من بينها التـوسيع الأفقي (اداء أعمال أكـثر من نفس المستوى) والتوسيع الرأسي (إعطاء الأفراد مسئولية ورقابة أكبر على أعمالهم).

(7) صف نموذج خـصائص العمـل وتطبيـقاته في إعادة تصميم العمل لتقوية الدافعية.

يحدد نموذج خصـائص الوظيفة أبعاد الـوظيفة التي يمكن إثراءها وهي: تـنويع المهارات، ووحـدة العـمل، وأهميـته، الاسـتقـلالية، ثم المعلومـات المرتدة، وربط هذه الأبعاد الخـمسة بالحالة النفـسية للفرد. وهذه الحـالة النفسـية بدورها سـتؤدي إلى نتائج ناقصة سواء بالنسبة للعاملين مثل: الرضا عن العمل أو بالنـسبة للمنظمـة مثل: تقليل مـعدلات الغياب وترك العمل.

وبالطبع من الممكن تصـميم الوظائف لتـعزير الدافعية من خلال إدمـاج الواجبات، ووجود تيار مستمر من المعلومـات المرتدة، وبناء علاقات قوية مع العملاء، والاهتـمام بتوسيع الوظيفـة رأسيا.

أسئلـــــة للمناقشـــة:

(1) في ضوء مفاهيم نظرية ماسلو ما الذي ينبغي عمله لتقوية دافعية الأفراد؟

(2) لماذا تعتبر عملية وضع الأهداف طريقة فعـالة في تعزيز دافعية الناس للعمل؟ وما الخطوات التي يجب الالتزام بها لضمان فعالية وضع الأهداف عمليا؟

(3) افترض أن أحـد الموظفين شعر بأنه يحـصل على أقل مما يجب بالمقارنة بغيره من الزمـلاء، ما الظروف التي ساعدت على خلق هذا الإحساس؟ وما توقعاتك بالنسبة لسلوك هذا الفرد في العمل؟

(4) بفرض أنك تضع سـياسة تحدد فيـها أولويات الحصول على أجـازة بالنسبة للعاملين في قـسمك. كيف يمكنك عمل ذلك بالطريقة التي تجعل الأفراد يشعرون بالعدالة الإجرائية؟

(5) افترض أن أحد الموظفين ذوى الأداء المنخفض يشرح لرئيسـه كيف أنه يحاول بذل قصارى جهده. في ضوء نظرية التـوقع ما العوامل التي تشكلّ هذا الجـهد؟ ما العـوامل الأخرى (بجانب الدافعـية) التي تشارك في تحديد مستوى الأداء؟

(6) وفقًا لنظرية خـصائص الوظيفة مـا الخطوات التي ينبغي اتخاذها لتعـزيز دافعية أحد أفـراد قوة العمل البيعية؟

(7) اشرح الدور الذي يمكن أن تلعبه النقود كدافع في كل النظريات التي تم استعراضها في هذا الفصل.

تطبيقـات الفصــــل الرابع

حالـــة عمليــــة :

خطط مبتكرة للتحفيز في ثلاث شركات صغيرة

لقد مرت شركة روجان Rogan لإنتاج المفاتيح الكهربـائية المصنوعة من البلاستيك بأوقات عـصيبة خاصة بعد ظهور بعض البدائل الالكترونية الحديثة ففقدت الكثير من عملائها بسبب ارتفاع السعر الناتج عن ارتفاع أجور تشغيل ١٠٧ موظف يعملون بالشركة. ولقد فكرت الشركة في نظام جديد لدفع الأجور والتحفيز يسـاعد على تخفيض التكاليف. ولقد كان ملخص الفكرة يقـوم على إعطاء العاملين نسبة من الوفر فى التكاليف مما سـاعد على تحسين الموقف وشجع العـاملين على بذلك قصارى جـهدهم لإدخال تطويرات وتحسينات تسـاعد على تحقيق أكبر وفـر في التكاليف. ولقد طبقت شركة آسبكت كـمينكيشن Aspect Communications وهي شركة صغيرة لإنتاج مـعدات الاتصال فكرة مشابهة ولكنها بدلاً من أن تحفز العاملين من خـلال مشاركتهم في الوفر في التكاليف فقد ربطت بين مـا يحصلون عليه من أجر بخدمة المستهلك من ناحيتين: مدة بقاء منتجات الشركة في خدمة العملاء، ومدى رضا العميل وبالطبع فإن مدى الاهتمام بهاتين الناحيتين سـينعكس على الأرباح التي يحصل العاملين على نصيب منها. ولقد دفعت تلك السياسـة العاملين فى الشركة إلى وضع خدمة العميل نصب أعـينهم حتى تزيد أرباح الشركة ويزيد نصيبهم منها تبعًا لذلك. ولقد طبقت شركة كالفرت Calvert وهي إحدى الشركات المالية سياسة شبيهة حيث كانت تعطي العاملين نصيبًا من أرباح الشركة يقسم إلى جزئين الأول ويخصص لمكافأة الأداء المتمـيز من جـانب بعض العامـلين والجزء الثـاني يوزع في نهاية العـام بانتظام. وبالطبع كلمـا كان أداء العاملين أفـضل كلما انعكس على أرباح الشركـة واستفـاد العاملون من ذلك. ولم يقف تصرف شـركة Calvert عند هذا الحد بل لجأت إلى سـياسة غير مألوفة تسـاعد الموظفين على توفير نفقاتهم الشـخصية مثل نفقات المواصـلات وغسيل الملابس ونوعية الملابس المطلوبة للعمل حـيث كانت تعوضـهم عن بعض تلك البنود بطريقة أو بأخرى.

أسئلـــــة :

(1) أشرح كيف يمكن الاسـتعانة بمفاهيم العدالة التنظيـمية لشرح نجاح الشركـات السابقة في برامج الحوافز التي طبقتها.

(2) إن نظام التحفيز الـفعال لا يعني مجرد العدل في الدفع المادي. اشرح كيف اسـتفادت الشركات السابقة من تلك الحقيقة.

(3) هل هناك ارتباط بين نظم الحوافز السابق الإشارة إليها، وبين نظرية التوقع؟ كيف؟

(4) هل يمكن أن تطبق نظم الحوافز السابقة بنجاح في الشركات الكبرى؟ لماذا توافق أولا توافق؟

تدريـــب سلـوكـــي :

المعاملة العادلة في العلاقات الشخصية

إن العامل الجوهري في العـدالة الإجرائية يركز على مـدى اعتقاد الناس في أنهم يعـاملون معاملة عادلة من جـانب الآخرين مثل: الزمـلاء، والرؤساء، والشركـة ككل والاستقصـاء التالي مصـمم لهذا الغرض.

توجيه : فكر في الثمان عشرة جملة الآتية ثم اختر:

نعم إذا كانت العبارة تنطبق على ظروف شركتك

لا إذا كانت العبارة لا تنطبق على ظروف شركتك.

؟ إذا كنت لا تستطيع تكوين رأي قاطع بنعم أو لا.

في هذه المنظمة

(1)	يكافأ العاملون على الأداء الجيد	نعم	؟	لا
(2)	لا يكف الرؤساء عن الصراخ	نعم	؟	لا
	على الموظفين			
(3)	يتودد الرؤساء للمرءوسين	نعم	؟	لا
(4)	يمكن الثقة بالعاملين.	نعم	؟	لا
(5)	هناك اهتمام جدِّي بشكاوى	نعم	؟	لا
	العاملين.			
(6)	يعامل العاملون معاملة الأطفال	نعم	؟	لا
(7)	يعامل العاملون باحترام	نعم	؟	لا
(8)	يتم الاستجابة لشكاوي	نعم	؟	لا
	واستفسارات العاملين بسرعة.	نعم	؟	لا
(9)	يتهم العاملون بالكذب			
(10)	يتم اهمال مقترحات وأراء	نعم	؟	لا
	العاملين			
(11)	الرؤساء يسبون المرءوسين أحيانًا	نعم	؟	لا
(12)	يقدر جهد العاملين المتميزين	نعم	؟	لا
(13)	يهدده الرؤساء العاملين بالفصل	نعم	؟	لا
(14)	يعامل العاملون بعدالة	نعم	؟	لا
(15)	يساعد الزملاء بعضهم البعض	نعم	؟	لا
(16)	يتنازع الزملاء مع بعضهم البعض	نعم	؟	لا
(17)	يحاول الزملاء أن يخفر	نعم	؟	لا
	بعضهم البعض.			
(18)	يعامل الزملاء بعضهم البعض باحترام	نعم	؟	لا

التقييـــــــم :

(1) اعط درجة واحدة إذا أجبت بنعم على العبارات 1 ,4 ,5 ,7 ,8 ,12 ,14 ,15 ,18

(2) اعط درجة واحدة إذا أجبت بـ لا على العبارات الآتية: 17,16,13,11,10,9,6,3,2.

(٣) اجمع النقاط التي حصلت عليها لتقييم مدى العدالة. يتراوح المعدل من صفر ـ 18 وكلما زادت القيمة كلما كنت تحصل على معاملة عادلة أكثر.

أسئلة:

(1) هل تعكس النتيجة ما كنت تعتقده مسبقًا قبل التدريب بخصوص عدالة المعاملة الشخصية في المنظمة؟

(2) هل تعتقد أن زملاءك الآخرين يوافقونك في الرأي أو لا يوافقونك ولماذا؟

(3) هل تعتقد أن شخصًا ما في المنظمة (رئيسك مثلاً) هو المسئول عن تقييمك للموقف على هذا النمو؟ وهل يمكن أن يتغير رأيك إذا تم استبعاده؟

(4) ما مقترحاتك لتحسين حالة العدالة في التعامل الشخصي في هذه المنظمة ؟

تدريب جماعي:

هل لتحديد الأهداف فائدة واقعية في الدافعية؟

إن وضع أهداف محددة صعبة يمكن أن تشجع على تحسين الأداء والتدريب التالى يوضح هذه الناحية.

إرشادات:

(1) اختر صفحة من كتاب السلوك التنظيمي. وصور منها عدد من النسخ - عد الكلمات الموجودة فى الصفحة. واعط لكل منها رقم في نسخة واحدة وأجعل هذه النسخة بمثابة نسخة التقويم.

(2) في فصل مكون من 30 طالبا أو أكثر لا يعرفون شيئًا عن الهدف المحدد. قسم الطلاب إلى ثلاث مجموعات متساوية بطريقة عشوائية.

(3) أطلب من المجموعة الأولى أن يقوم كل فرد فيها بنسخ قدر ما يستطيع من أي صفحة من الكتاب خلال دقيقة وباستخدام قائمة التقويم حدد أكبر عدد من الكلمات استطاع أن ينسخها أى فرد في المجموعة واضرب هذا الرقم في (2) ويمكن اعتبار ذلك بمثابة الهدف الصعب المحدد.

(4) أطلب من المجموعة الثانية نسخ الكلمات الموجودة في نفس الصفحة التي استخدمتها المجموعة الأولى وذلك في دقيقة واحدة واطلب منهم ضرورة تحقيق الهدف المحدد في الخطوة (3).

(5) كررالخطوة السابقة مع المجموعة الثالثة ولكن بدلاً من حثهم على تحقيق الهدف المحدد وجههم ببذل قصارى جهدهم فقط.

(6) احسب متوسط عدد الكلمات التي تستحقها المجموعة الثانية ومتوسط المجموعة الثالثة فهل هناك اختلاف أو فرق بين المجموعتين؟

أسئلة للمناقشة:

(1) إذا كان هناك اختلاف بين المجموعتين الثانية والثالثة فهل كانت المجموعة الثانية أفضل؟ وإذا كانت النتيجة نعم فبماذا تفسر ذلك؟

(2) إذا كانت المجموعة الثانية (على عكس المتوقع) أقل في الأداء فما تفسيرك لذلك؟ هل يمكن إرجاع ذلك إلى صعوبة الهدف باعتبار أنه أعلى مما يجب أم كان لسهولته مما قلل الاهتمام به؟

(3) ما الذي يمكن أن تتوقع حدوثه إذا تم تحقيق الهدف (بحيث يكون سهل المنال) أو تم رفعه (بحيث يمكن صعب المنال)؟

(4) هل تعتقد أن إعطاء معلومات مرتدة عن مدى التقدم نحو الهدف يمكن أن يساعد في إنجازه؟

(5) في أي مجالات العمل الأخرى تعتقد أن لتحديد الهدف دور فـعال في الدافعية؟ وبلغة محددة هل تعتقد أن تحديد الهدف يمكن أن يساعدك شخصيا في تحسن أدائك الشخصي في بعض المجالات؟ وضح ذلك.

مصطلحات الفصــل الرابــع

الدافعيـــة Motivation : عملية إثـارة وتوجيه والمحافظة على سلوك الإنسان الموجه لغرض معين.

هرم الحـاجـات Needs Hierarchy : وهي نظريـة مـاسلو والتي تـرى أن للإنســان خـمس مـجـمـوعـات من الحـاجـات هـي: الحـاجـات الفسـيولوجية، والأمـن، والاجتمـاعية، والتـقدير، وتأكيد الذات. وهذه الحاجات تنتظم في تدرج هرمي من أسفل إلى أعلى حيث يسعى الإنسان أولاً لإشباع الحاجات الدنيا ثم الحاجات العليا.

الحاجات الفسـيولوجية Physiological Needs: وهي أولى الحاجـات وتتمثل في الحـاجات البيـولوجية الأسـاسيـة مـثل: الحـاجة إلى الطعـام والهـواء والماء والمأوى.

الحاجة للأمن Safety Needs : الحاجة إلى بيئة آمنة خالية من التهديد المادى والنفسي.

الحـاجات الاجـتـمـاعيـة Existance Needs : وتتمثل في الحاجة إلى الانـتماء أي: الحاجة إلى تكوين صداقات وأن يكون الشخص محبوبًا ومقبولا من الغير.

الحـاجة إلى البقـاء Deficiency Need : وهي تشـمل مجـموعـة الحاجـات الفسـيولوجيـة والأمن والاجتمـاعية في نظرية ماسلو وهـذه الحاجات إن لم تشبع تؤثر على السلامة الصحية للفرد.

الحـاجـة للنمــو Growth Need : وتشـمل مجموعة حاجات التقدير وتأكيد الذات وتوفير وسائل إشباع تلك الحـاجات يساعد الفرد في تحـقيق أقصى آماله.

الحاجـة إلى تأكيـد الذات Self- Actualization Need : هي حاجة الفرد ليكتشف من هو، وينمي نفسه ليستغل كل الطاقات لديه.

نظرية آلدرفـر E.R.G Theory : وهي النظرية التي قدمها Alderfer كبديل لنظريـة ماسلو وتقسم فيها الحاجات الإنسانية في ثلاث مجموعات فقط هي حاجات البقاء والانتماء والنمو.

الثقة بالنفس Self-Efficacy : اعتقاد الفرد المتعلق بقدرته على أداء عمل معين بنجاح.

وضع الأهداف Goal Setting : عمليـة تحديد مستويات معينة من الأداء ينبغي أن يحققها العاملين.

قـبـول الأهداف Goal Commitment : درجة قبول الأفراد للأهداف والحرص على تحقيقها.

نظرية العـدالة Equity Theory : النظرية التي تقتـرح أن الإنسان يكون حريصا على أن تكون نسـبة (نواتجه/ مدخلاته) بالمقارنة مع نسبة الآخرين مساوية.

المخرجـات Outcomes : وتتمـثل في المكافآت التي يحصل عليها الفرد من العمل مثل الأجر والترقية والشهرة.

المدخلات Inputs : وتتمـثل فيما يعطيـه الفرد للعمــل (مشاركـته) مثل: مـسـتـوى التعليم، الخـبرة، الوقت، .إلخ.

الشعور بعـدم العدالة بسبب زيادة ما يحـصل عليه العـــامل Overpayment Inequily : وهي حـالة الشـعور بالذنب التي يحس بهـا الفرد؛ لأنه يحـصل على أكثر مما يستحق به بالمقارنة مع زملائه.

الشعـور بعدم العـدالة لانخفـاض ما يحصـل عليه العامل Underpayment Inequity : وهي حالة الشعـور بالغضب التي يحس بها الفـرد؛ لأنه يحصل على أقل مما يستحق بالمقارنة مع زملائه.

عدالة الإجراءات Procedural Justice : إدراك الفـرد لمدى عدالة الإجـراءات التي اتبعت في تحـديد النواتج.

نظرية التوقعات Expectancy Theory : وهي النظرية التي تفترض أن الدافعية تتركز على اعتقاد الفرد بأن ما يبذله من جهد له علاقة مباشرة بالأداء (expectancy) مضروبًا في احتمال أن هذا الأداء سيقود إلى المردود (Instrumentality) مضروبًا في إدراكه لقيمة أو أهمية هذا المردود (valence) .

التوقعات Expectancy : اعتقاد الفرد بأن جهده سيؤثر فى الأداء إيجابيا.

المردود Instrumentalit : اعتقاد الفرد بأنه سيكافأ على قدر مستوى أدائه.

أهمية المردود Valence : قيمة أو أهمية المكافأة بالنسبة للفرد.

خطة الأجور المشابهة للمطعم Cafeteria-Style Benifit Plans : هو نظام للتحفيز يستطيع الفرد من خلاله أن يختار المزايا الاجتماعية التي يريدها من بين عدة بدائل مطروحة أمامه مثلما يستطيع من يذهب للمطعم ويأكل ما يريد أكله.

توسيع مدى الوظيفة Job Enlargement : توسيع محتويات الوظيفة لتشمل واجبات متنوعة من نفس المستوى.

إثراء الوظيفة Job Enrichment : إعطاء الفرد درجة كبيرة من الرقابة على عمله بداية من التخطيط والتنظيم حتى التنفيذ، وتقييم النتائج.

نظرية أبعاد / خصائص الوظيفة Job Characteristics Model : وهو مدخل للإثراء الوظيفي يرى أن هناك خمسة أبعاد أساسية للعمل هي تنوع المهارات ووحدة العمل، وأهمية العمل، والاستقلالية، والمعلومات المرتدة. وهذه الأبعاد يترتب عليها حالات نفسية معينة تؤدي بدورها إلى نتائج إيجابية سواء للفرد أو المنظمة.

الفصل الخامس

الاتجاهات - مشاعر الفرد تجاه العمل، والتنظيم، والناس

Work-Related Attitudes: Feelings about Jobs, Organizations, and People

أهداف الفصل :

- معنى الاتجاهات، وعناصرها الأساسية.
- مفهوم الرضا عن العمل، والأساليب المستخدمة في قياسه.
- ملخص للنظريتين الأساسيتين في الرضا عن العمل.
- النتائج المترتبة على عدم الرضا، وكيف يمكن التغلب عليها.
- معنى الانتماء التنظيمي، وأنواعه.
- النتائج التي تترتب على انخفاض مستوى الانتماء التنظيمي وكيف يمكن التغلب عليها.
- معرفة الفرق بين التحيز، والتمييز، ومن ضحايا التحيز في المنظمات؟
- كيف تدير منظمات الأعمال اليوم التنوع في قوة العمل.
- فعالية برامج إدارة التنوع.

حالة افتتاحية

شركةديني آند شوني Denny's and Shoney's تضيف إلى دائرة اهتمامها . عدم التفرقة على أساس الجنسية

في عام 1998 كانت سلسلة مطاعم ديني آند شوني ضمن أفضل 50 شركة في الولايات المتحدة وفقًا لقائمة مجلة Fortune ولقد كان للشركة تاريخ سابق في المعاملة المتحيزة ضد الموظفين الذين ينتمون لأصول عرقية غير أمريكية حيث لا يسمح لأحد ممن ينتمون إلى الأقليات بالوصول إلى أية مناصب عليا بالشركة. وفي أوائل التسعينات تغيرت هذه السياسة تمامًا وأصبحت المناصب الإدارية مفتوحة للجميع لدرجة أن حوالي ثلث المناصب الإدارية مشغول الآن بالأقليات، ولضمان نجاح سياسة عدم التمييز ضد الأقليات؛

وضعت الشركة نظامًا جديدًا لتقييم أداء المديرين يقيس عشرة أنواع من القدرات من بينها الميل إلى عدم التحيز وإدارة التنوع في قوة العمل ومن يحصل على تقدير منخفض في هذا المقياس تستقطع مبالغ نقدية من حوافزه قد تصل إلى الربع. ومن الملاحظ أن اهتمام الشركة لم يقف عند مجرد منح الفرص الوظيفية أمام الأقليات بل امتد ليشمل السماح لهم بالملكية فهم يمتلكون الآن حوالي 35% من الـ 737 فرع للشركة وبالرغم من بعض الأنتقادات التي يوجهها البعض لسياسة الشركة في هذا المجال، إلا أنها مستمرة في تطبيقها؛ لاعتقادها أن ذلك من أسباب نجاحها.

يتضح من استعراض الحالة السابقة أن الشركة حاولت أن تحقق أقصى استفادة ممكنة من رأسمالها البشرى لتحسين الأداء في العمل. ولاشك أن المعاملة العادلة وغير المتحيزة للأقليات وإعطاء الفرصة المتساوية للجميع من شأنه أن ينمي لديهم مشاعر طيبة تجاه العمل ويساعدهم على الاستقرار فيه. هذه المشاعر الطيبة ليست ضرورية للإنسان في العمل فقط بل هي ضرورية لسعادته الشخصية أيضًا.

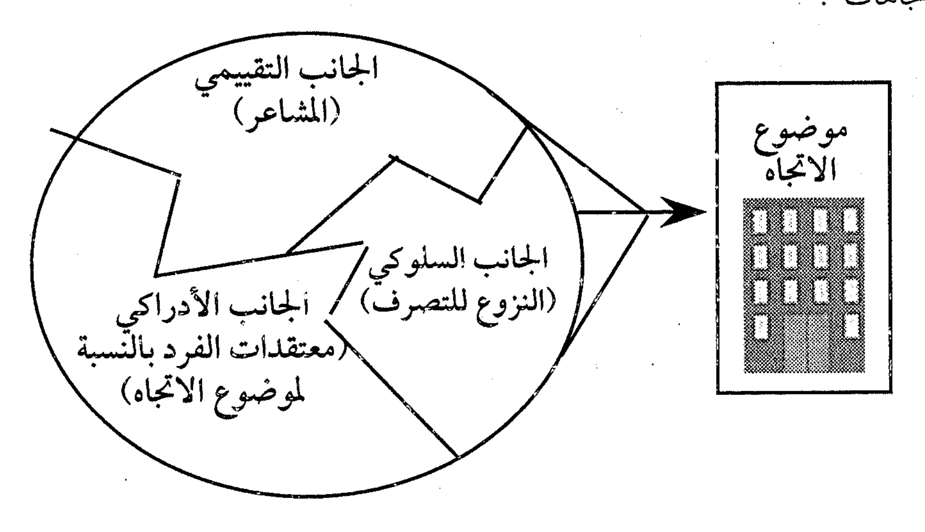
وسنبدأ دراستنا في هذا الفصل بوصف الطبيعة العامة للاتجاهات Attitudes مع التركيز على الأنواع المختلفة للاتجاهات إزاء العمل ويتطلب ذلك تحديد مفهوم الرضا عن العمل Job Satisfaction والذي يتضمن بشكل أساسي المشاعر الإيجابية أو السلبية نحو العمل وما العوامل الرئيسية التي تشارك في تكوين حالة الرضا أو عدم الرضا؟ وأثر ذلك على السلوك التنظيمي. بعد ذلك سنتعرض لجانب آخر من جوانب الاتجاهات نحو العمل وهو الانتماء التنظيمي Organizational Commitment والذي يتعلق بمشاعر الفرد نحو التنظيم الذي يعمل فيه، وأخيرًا لابد من الإشارة إلى نوع خاص من أنواع الأتجاهات والمعروفة باسم التحيز Prejudice ويتضمن النظرة السلبية تجاه الآخرين ممن ينتمون لفئات معينة (مثل النساء والأقليات العرقية) لأن هذه الاتجاهات تربك حياة الأفراد وتؤثر على أداء التنظيمات التي يعملون فيها.

تعريف الاتجاهات : Attitudes:What Are They

إذا سألت شخصًا ما عن شعوره تجاه العمل فقد يبدي مشاعر إيجابية نحوه بالقول: بأنه يحب هذا العمل وأنه ممتع بالنسبة له. وقد يجيب بعكس ذلك بالقول: بأنه كاره لهذا العمل ولا يحب الاستمرار فيه. وقد يعطيك إجابة أكثر تعقيدًا من ذلك تتضمن مشاعر متضاربة تجاه العمل.

وبوجه عام أيا كانت هذه المشاعر فإن الاتجاهات تتكون من ثلاثة عناصر رئيسية هي: الجانب التقييمي Evaluative، والجانب الإدراكي Cognitive، والجانب السلوكي Behavioral .

ويشيـر الجانب التـقييـمي إلى مدى حب أو كـراهية شـخص، أو شيء، أو حادث معين. وبالإضافة إلى جـانب المشاعر فإن الاتجاهات تتضــمن أيضًا الجانب الإدراكي وهو يعبر عما تعتـقده ـ سواء كان هذا الاعتقاد صحيحًا أم خـاطئًا ـ حول موضوع الاتجاه. فعلى سبـيل المثال فقد تعـتقد أن زملاءك في العمل يحـصلون على أجر أعلى منك أو أن رئيسك في العمل لا يفهم طبيعة العمل. أما الجانب الثالث فهو **الجانب السلوكي** ويتعلق بالميل (أو النزوع) إلى التصـرف بالطريقة التي تتوافق مع اعتـقادنا ومشاعرنا تجـاه موضوع الاتجاه (الشخص، الشيء ، أو الحـدث). فمثلاً أنت **تعتـقد** أن رئيسك في العـمل غير حريص على أمـوال المنظمة و **تشعر** أنك لا تستطيع الاسـتمرار في العمل مـعه فإن ذلك يدفعك إلى البـحث عن عمل آخر. هذا ويجب مـلاحظة أن النزوع للقيام بتصـرف معين لايعني حدوث التصرف بالفعل، فأنت تبحث عن عمل آخر ولكن لن تترك عملك الحالي إلا إذا توافرت فرصة مناسبة في الخارج بل قد تستـمر في البقاء بالشركة إذا تغيرت بعض الظروف إن تغيـرت مشـاعـرك السلبـيـة، ويبين الشكل (5-1) العناصـر الثـلاثة المكونة للاتجاهات :



شكل (5-1) العناصر الأساسية الثلاثة للاتجاهات

تتكون الاتجاهات من ثلاثة عناصر أساسية هي: الجانب التقييمي، والإدراكي، والسلوكي

قضية عالمية:

لا يتصرف الناس دائمًا بطريقة تتوافق مع اتجاهاتهم، فعلى سبيل المثال فإن العمال في الدول الغربية قد يحـملون إتجاهًا سلبيا نحو زملائهم، ويـعاملونهم بطريقة سيئة نتـيجة لذلك. أما في الدول الآسيـوية فإن معـاملة الآخرين ترتبط بالثـقافة العـامة أكثـر من إرتباطها باتجـاهات الفرد وبالتالي فقد يُعامل الفرد زميله بطريقة جيدة بينما يحمل اتجاهات سلبية نحوه.

مفاهيم أساسية: Basic Definitions

إذا أخذنا العناصر الثلاثة السابقة في الأعتبار؛ فإننا يمكن أن نعرّف الاتجاهات Attitudes بأنها: وحدة متماسكة ومستقرة نسبيا من المشاعر والمعتقدات والنزوع السلوكي. والمقصود بالأستقرار النسبي: أنها متى تكونت يصعب تغييرها.

أما المقصود بالاتجاهات نحو العمل Work-related Attitudes فإنها: المجموعة المستقرة نسبيا من المشاعر والمعتقدات والنزوع السلوكي **تجاه العمل نفسه، والظروف التي يُؤدي فيها، والناس الذين يتعامل معهم.** وللاتجاهات نحو العمل علاقة ببعض مفاهيم السلوك التنظيمي مثل: الأداء، والغياب عن العمل، ومعدل ترك العمل.

أولاً - الاتجاهات نحو العمل (الرضا عن العمل): Job Satisfaction

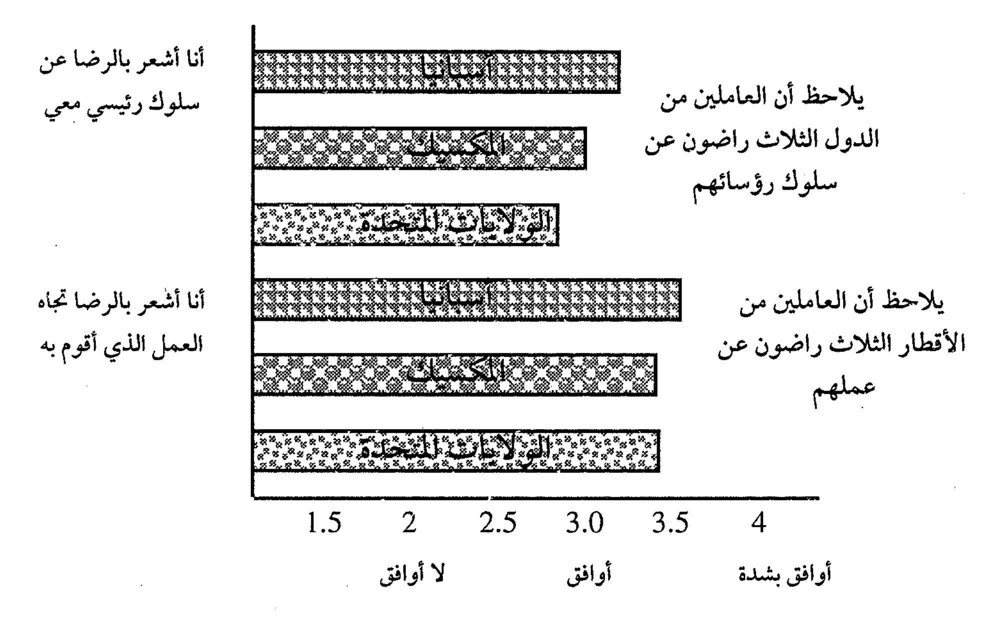
إذا سألت أحد الأشخاص عن رأيه في عمله فقد تجد أن لديه شعوراً بالكراهية نحوه نظراً لأنه يعتقد بأن ذلك العمل لا يمكنه من المساهمة في خدمة المجتمع كما يجب، لذلك فهو يميل إلى البحث عن عمل آخر. واتجاهات الفرد نحو العمل (سواء بالحب أو الكراهية) تسمى بالرضا، عن العمل Job Satisfaction وحتى يمكن إلقاء الضوء على هذا الموضوع فلابد من التعرض لعدة نواح مثل كيف يمكن قياس الرضا عن العمل؟ ما القضايا الأساسية المتعلقة بالموضوع؟ وما نظريات الرضا عن العمل؟ وما العوامل التي قد تسبب الرضا أو عدم الرضا عن العمل؟ وما أثر الرضا عن العمل على السلوك التنظيمي؟ ولكن قبل التعرض لكل ذلك فلابد من الإجابة على السؤال التالي :

هل الناس بوجه عام راضون عن أعمالهم؟

Are People Generally Satisfied with Their Jobs?

بالرغم من أن هناك بعض الحوادث المتفرقة التي تدل على عدم رضا البعض عن أعمالهم إلا أن الدلائل بوجه عام تشير إلى أن معظم الناس راضون حقيقة عن أعمالهم، ومما يؤكد ذلك الدراسة التي أجريت في الولايات المتحدة، والمكسيك وأسبانيا وكان يُسأل فيها مفردات العينة عن مدى رضائهم عن أعمالهم وعن سلوك رؤسائهم معهم. وكانت النتائج متقاربة في الأقطار الثلاثة حيث كان مستوى الرضا عال بالنسبة للناحيتين كما يوضحها الشكل (5-2) وهذه النتائج تدعمها النتائج التي توصلت إليها دراسات أخرى منذ عدة عقود واتضح منها أن ما بين 80- 90% من المبحوثين راضون عن أعمالهم.

ومع ذلك فإنه يجب أن نأخذ في الاعتبار النتائج التي أظهرتها العديد من الدراسات العملية في الموضوع واتضح منها ما يأتي:



شكل (2-5) هل الناس راضون حقيقة عن أعمالهم؟
عندما سئلت عـينة من اسبانيا والمكسيك والولايات المتحـدة عن مدى رضاهم عن وظائفهم وعن سلوك رؤسائهم كانت النتائج إيجابية

(1) إن بعض الجماعات أكثر رضا عن العمل من غيرها من ذلك :

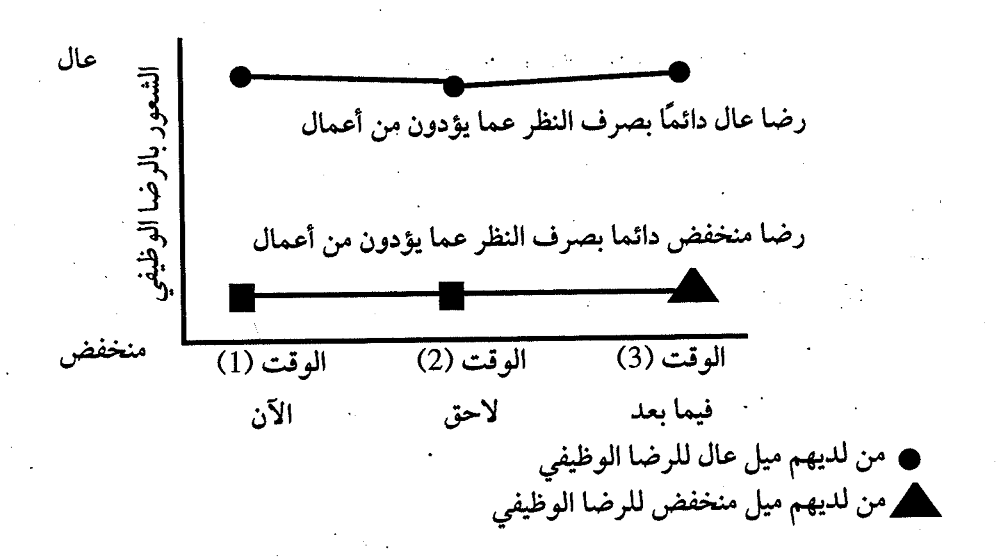
- إن العـاملين في الوظائف الإدارية والمهنيـة المتـخصـصة أكـثـر رضا عن العـمل من مجموعة العاملين في الوظائف اليدوية مثل العمال.
- إن الناس الأكبر سنا بوجه عام أكثر رضا عن عملهم بالمقارنة مع صغار السن.
- إن الأفراد الذين لديهم خبرة أكثر في العمل أكثر رضا ممن هم أقل خبرة.
- إن النساء والأقليات أقل رضـا عن العمل من الرجال ومجموعـات الأغلبية نظرًا لأن النساء والأقليات يقعون ضحية التحيز.

قضية عالمية:

هل العاملون في بعض الأقطار أكـثر رضا عن أعمالهم بالمقـارنة بالعاملين من دول أخرى؟ بالرغم من قصور الأدلة في هذا المجـال فإنه يبدو أن هناك فروقا بين مستـوى الرضا عن العمل في الدول المختلفة.

(2) إن بعض الأفراد دائمًا أكـثر رضا عن عملهم بالمقـارنة بغيرهم. بمعنى أن الرضا عن العمل موقف شخصي يعـبر عن حالة مستقرة نسبيا بالنسـبة لبعض الأشخاص، بغض النظر عن اختلاف المواقف. وهذا معناه: أن الفـرد الذي يحب العمل في وقت معين يتوقع أن تستمر لديه تلك الحالة في أوقات أخرى حـتى لو اختلفت الأعمال التي يؤديها. ويؤكد

ذلك نتائج العـديد من الدراسات ففي دراسـة أجريت على 5000 رجل غيّروا أعـمالهم في الفترة من 1969 حتى 1971حيث تبين أن حالة الرضا عندهم كانت مستقرة بغض النظر عن اختلاف الوظائف التي تنقلوا فيها. فالذين عبـروا عن إحساسهم بعدم الرضا عن العمل عام 1969 ظل شعورهم كما هو عام 1971 والذين عبروا عن إحسـاسهم بالرضا عام 1969 ظل إحساسهم كما هو عام 1971.



شكل (3-5) بعض الناس راضون دائمًا عن وظائفهم بالمقارنة بالآخرين

قياس الرضا عن العمل : Measuring Job Satisfaction

إن معرفة اتجاهات الناس نحو العمل ليست بالـعملية السهلة؛ لأنه من الصعب معرفة حقيقة تلك الاتجاهات بدقة من خلال الملاحظة. كذلك فإن سؤال الناس بشكل مباشر من حقيقـة اتجاهاتهم قد لا يعطي نتائج مفيدة؛ لأن الناس غـالبًا لا تريد الإفصاح عن ذلك، وحتى إذا كانوا يريدون الإفصـاح فإن الموقف قد يكون معقد بالشكل الـذي لا يستطيعون التعبير عنه.

ولقد بذل علماء الاجتماع جهودًا مضنية لتنمية بعض المقاييس التي يتوافر لها خاصيتا الثبات والصدق من بينها ما يأتي:

(1) الاستبيانات ذات المقاييس المقننة ***Rating Scales and Questionnaires*** وهي من أشهر المداخل لقيـاس الرضا عن العمل وهـناك نوعيات عـديدة منها مقـياس: Job Descriptive Index (JDI) وهذا المقياس يتعـامل مع خمسة مفاهيم للعمل هي: العمل نـفسه، الأجر، فرص الترقيـة، الإشراف، والزملاء. وهناك نوع آخـر شائع الاستخدام وهـو مقياس مينـيسوتا

Minnesota (MSQ) وفي هذا المقياس يعبر الفــرد عن مدى رضاه عن بعض النواحي المتعلقة بالعمل مـثل الأجر، وفرص التـرقية. وهناك مـقاييس أخرى ترتكز على عنصـر معين من عناصر الرضـا عن العمل مثل: الأجر مـثل مستوى الأجـر، الزيادات في الأجور، المزايا الإضـافيـة، إدارة نظـــــم الأجور. . . ويبين الجـدول (5-1) عـينة من أشهـر المقـاييس المستخدمة في مقياس الرضا عن العمل.

جدول (5-1) قياس الرضا عن العمل (أكثر المقاييس شيوعًا)

دليل وصف العمل	مقياس الرضا الوظيفي	مدى الرضا عن الأجر
ضع (نـعم) أو (لا) أو (؟) بالنسبة لكل وصف أو كلمة مما يأتي:	بين درجة رضـاك عن كل ناحـية من النواحي التالية المتعلقة بعملك الحالي بوضع درجة من الدرجات التالية:	بين درجة رضاك عن كـل ناحية من النواحي التالية المتعلقة بالأجر يوضع درجة من الدرجات التالية:
العمل نفسه :	(1) غير راض تمامًا.	(1) غير راض تمامًا
- روتيني.	(2) غير راض.	(2) غير راض.
- مرض	(3) محايد	(3) محايد
- جيد.	(4) راض	(4) راض
الترقية :	(5) راض كلية .	(٥) راض كلية .
- مغلقة	- استغلال قدراتك.	**الرضا عن مستوى الأجر**
- محدودة	- السلطة.	- الأجر الحالي
- فرص جيدة للترقية	- سياسات وإجراءات العمل	- مقدار الدخل الكلي من العمل
	- الاستقلالية.	**الرضا عن الزيادات في الأجر**
	- العلاقات الإنسانية.	- الانتظام في الزيادة.
	من جانب الرؤساء	- كيف تحدد الزيادات في الأجر.

ومن مزايا هذا النوع من الاسـتبيانات أنــه يمكن استيفـاؤه بسرعة وبدرجة عـالية من الكفاءة من جانب الكثير من الأفراد. كما أن تطبـيق المقياس على أعداد كبيرة من العاملين في مجالات مـختلفة يمكن من الوصـول إلى متوسطات يمكن المقارنة بهـا لتحديد القـيمة النسبية لدرجة الرضا عن العمل في شركة من الشركات

(2) أسلوب الأحداث الهامة Critical Incidents Technique وفي هذا الأسلوب يتم قيـاس الرضا عن العـمل بسـؤال العاملـين عن الأحداث البـارزة المتـعلقـة بالعمل الـتي خلقت لديهم الإحساس بالرضا أو عدم الرضا عن العمل. فإذا كانت الشـركة قد مرت بأوقات عصيبة، وسئل الأفـراد عن أهم الأمور التي خلقت لديهم حـالة من الاستـياء خلال تلك الفـترة،

وكان جـواب الأغلبيـة يتعلق بمعاملة الرؤسـاء لهم خلال تلك الفـترة، فإن ذلك يـجعلنا نستنتج بأن أسلوب الإشراف له دور هام في درجة الرضا عن العمل.

(3) **المقابلة** : والوسيلة الثـالثة لقياس درجة الرضـا من العمل هي استخـدام المقابلة الشخـصيـة. وبالطبع فإن هذا الأسلوب إذا تمت إدارته بكفـاءة فإنه يمكننا في الـغالب من الحصول على معلومات أكثر دقة وأكثر عمقًا عن اتجاهات الأفراد نحو العمل.

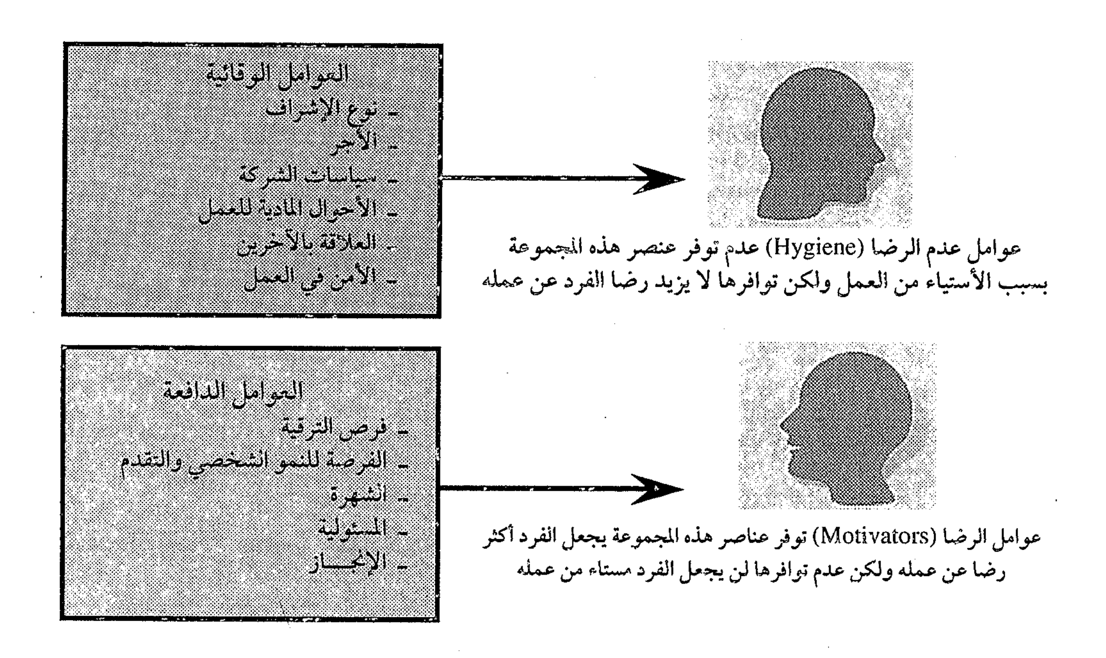
قضية أخلاقية:

حتى يتم تجنب إيقاع ضـرر وظيفي بمن يتم استقصاؤهم، وحتى يـتم الحصول على إجابات سليمة، فلابد أن يحـتفظ البحاثة بالسرية الكاملة للمعلومات التـي يحصلون عليها منهم، ولابد أن يعطوهم التأكيد الكافي بذلك. وفي الحقـيقة فإن من المفيد إخفاء شخصـية المستقصى منه عن طريق جعل توصيف أي شيء قاله فرد من أفراد العينة مستحيل.

نظريات الرضا عن العمل Theories of Job Satisfaction

ما الذي يجعـل بعض الأفراد أكثر من غيـرهم رضا عن العمل؟ وما العـمليات التي تكمن وراء ذلك؟ وللإجابة على هذين السـؤالين سيتم التعرض لأكـثر نظريات الرضا عن العمل شيوعًا وهما: نظرية مجموعتي العوامل Two-Factor Theory ، ونظرية القيمة Val-ue Theory.

(أ) نظرية مجموعة العوامل *Two-Factor Theory* في الدراسة التي أجراها أحد علماء السلوك التنظيمي على 200 محاسب ومـهندس منذ حوالي 30 سنة لدراسة الرضـا عن العمل كان يطلب من كل منهم أن يتذكر الأوقات التي كان يسيطر عليـه فيها إحساس بالرضا أو عدم الرضا عن العمل، وما الأسباب وراء ذلك؟ وقـد خرج هرزبرج من نتائج الدراسة بنظريته المسماه: Two-factor Theory . ومضمون النظرية: أن مجموعة العوامل التي تسبب الرضا عن العمـل مستـقلة عن الأسبـاب التي تؤدي إلى عدم الرضـا وترجع المجمـوعة الثـانية (مجموعة عدم الرضـا) إلى الظروف المحيطة بالعمل (ظروف العمل، الأجر، الأمن، نوع الإشراف، العـلاقة بالآخرين) وقـد أطلق على هذه العوامل اسم: العوامل الوقـائية (Hy-giene or Maintenance) أما المجـموعـة الأولى من العوامل (عـوامل الرضا) فـترجع إلى مضـمون العمل ذاته (طبـيعة العـمل، الإنجاز في العـمل، فرص الترقـية، فرصـة النمو والشهـرة) وقد أطلق على هذه العـوامل اسم: مجمـوعة العوامل الدافـعة Motivators ، ويبين الشكل (5-4) مكونات النظرية.



شكل (5-4) نظرية مجموعتي العوامل

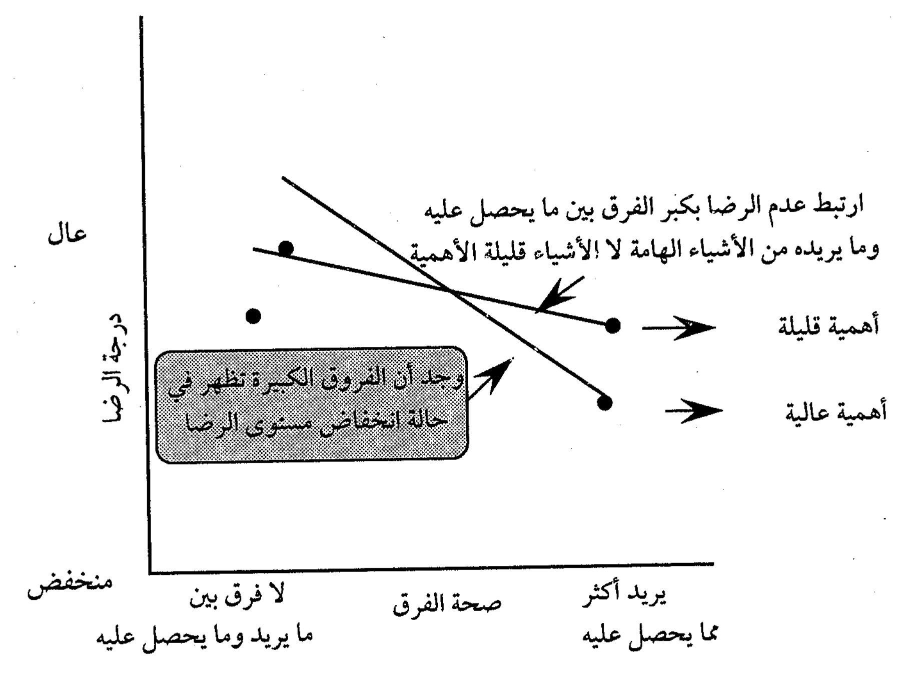
طبقًا لهذه النظرية فإن الرضا ينتج من مجموعـة من العوامل تسمى: العوامل الدافعة أو المحفزة أما عدم الرضا فإنه ينتج عن مجموعة أخرى تسمى: العوامل الوقائية. ويوضح هذا الشكل بعض تلك العوامل.

ولقد أجري العديد من الدراسات لاختبار مدى صحة فروض هذه النظرية وتبين من بعض الدراسات أن عوامل الرضـا مستقلة عن عوامل عدم الرضـا ، وفي دراسات أخرى اضح أن عناصر المجـموعتين يمكن أن تكون مصـدرًا للرضا أو عدم الرضا مما جـعل قبول التفرقة التي أرستها فـروق النظرية على علاتها محل شكوك. ومع ذلك فإن النظرية يمكن أن تقدم بعض الإرشادات المفيدة للإدارة فـقد لفتت نظر الإدارة إلى ضرورة تحسين ظروف العمل (الاهتمـام بالعوامل الوقائية) لمنع الاستـياء من العمل خاصة وأن حـالة عدم الرضا تكون عالية إذا كان جو العمل يسوده الزحـام والضوضاء العالية والظلام، والهواء الملوث، والحرارة المرتفـعة والضغط العالـي، كما لفتت نظرها إلى الاهتـمام بالعوامل التي تسـاعد على زيادة الرضا عن العمل خاصة توفير الفرص للنمو والتقدم الشخصي.

(ب) نظرية القيمـة *Value Theory* من بين النظريات الهـامة في الرضا عن العـمل: نظرية القيـمة Value Theoy ووفقًـا لهذه النظرية فإن درجـة رضا الفرد عن عـمله أو عنصر من عناصره(سواء كان الأجـر أو الترقية أوالشهرة أوما شـابه ذلك) تحكمها ثلاث نواح هي: (1) مقـدار ما يأمل في الحصول عليـه بالنسبة لهـذا العنصر How much should their be

(2)مقدار ما يحصل عليه فـعلا بالنسبة لهذا العنصر How much is there now (3) أهمية هذا العنصر بالنسبة له How important is this to you? . وبحساب الفرق بين ما يأمل فيه وما يحصل عليه فعلاً وترجيحه بالأهمية النسبية تتحدد القيمة النسبية لهذا العنصر ومن ثم درجة الرضا عنه فكلما كان الفـرق كبيرا والأهمية النسبية عالية؛ كـان مستوى عدم الرضا مرتفع.

وتؤكد نتائج بعض البحوث الحديثـة فروض هذه النظرية. ففي الدرسة التي أجريت على مجموعات مختلفة مـن العاملين لدراسة مدى رضاهم من بعض نواحي العمل مثل: (حرية التصرف في العمل، فرص التعلم، فرص الترقية، مستوى الأجر) وتم سؤالهم عن القدر الذي ينتجه العـمل فعلاً بالنسبة للنواحي السابقة والقدر الذي يرغـبون فيه، ودرجة أهمية كل عنصر بالنسبة لهم أتضح: بالنسبة للعناصر ذات **الأهمية العالية** للفرد كلما كان الفرق كبيرًا بين مقدار ما يرغبون فيـه وما يحصلون عليه كان عدم الرضا مرتفع. وبالنسبة للعناصر ذات **الأهمية المنخـفضة** لم يؤثر الفرق كثيرًا على مسـتوى الرضا عن العمل كما يتضح من الشكل (5-5).



شكل (5-5) أثر الفرق بين ما يحصل عليه الفرد وما يرغب فيه على الرضا عن العمل

كلما زاد الفرق بين ما يرغب فيه العامل وبين ما يحصل عليه فعلا؛ كلما انخفض مستوى رضاه الوظيفي. وتظهر هذه العلاقة بوضوح بين من يهتمون بالعامل محل الدراسة أكثر ممن لا يهتمون بذلك المتغير

وتستطيع الإدارة الاستفادة من فروض هذه النظرية بأن تأخذ في اعتبارها مقدار مايأمل الفرد في الحـصول عليه من وجـوه العمل المختـلفة وتحاول قـدر استطاعتـها أن تلبي ذلك المقدار إذا كانت تريد أن تخلق قوة عمل راضية.

نتائج عدم الرضا عن العمل : Consequences of Job Dissatisfaction

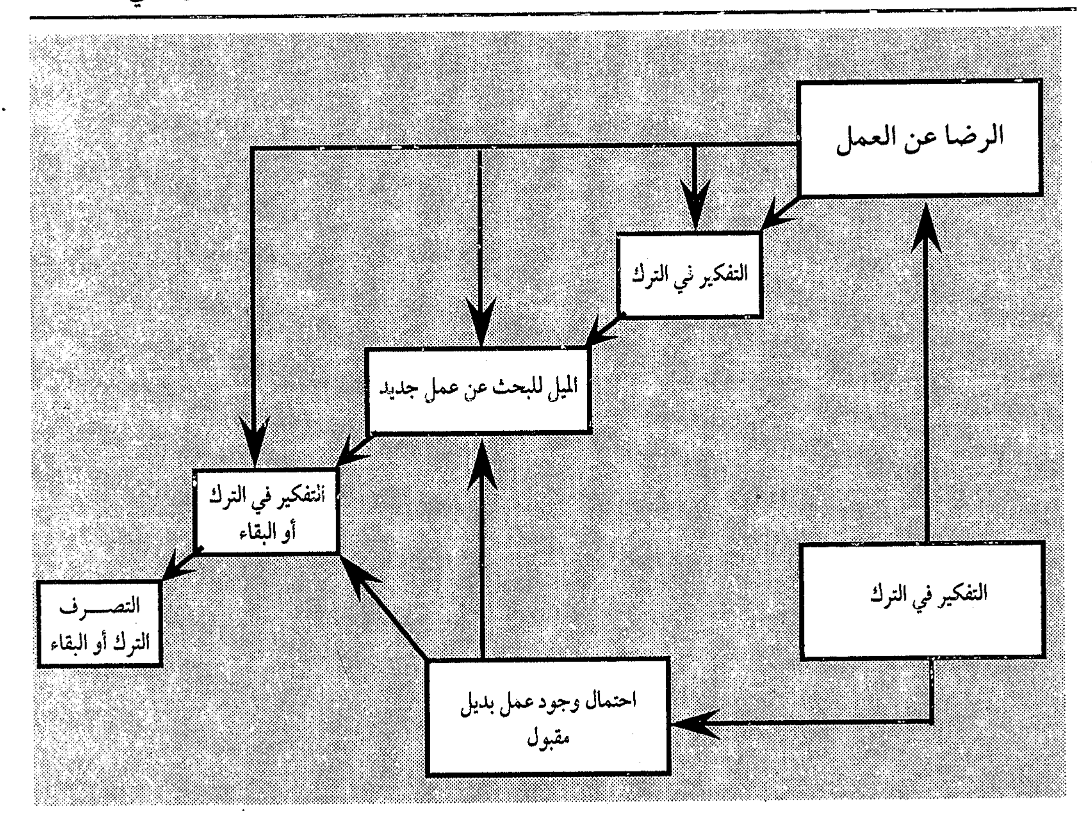
يترتب على حـالة عدم الرضا عن العمل العديـد من النتائج وسيتم التركـيز هنا على ناحيتين: **الأولى**: الانسحاب من العمل (مثل: الغياب، ومعدل الدوران) و**الثانية**: مستوى أداء العمل.

(1) الانسحاب عن العمل: *Employee Withdrawal* حينما يشـعر الفرد بحالة عـدم الرضا عن العمل فإنه يـحاول بشتـى الطرق أن يبتـعد عنه، وتسـمى هذه الظاهرة: بظاهرة الانسحـاب من العمل. وقد يأخـذ هذا الأنسحاب شكل الغياب عن العمل، أو ترك العـمل كلية والبحث عن عمل آخر.

وبالنسبـة لظاهرة الغياب فإن حـالة عدم الرضا قـد تدفع الفرد إلى كثرة التـغيب عن العمل إلا أن ذلك قـد لا يحدث بالضرورة في كل الحـالات. فقد يكون الفرد غـير راض عن عمله ولكنه لا يتـغيب عنه، لاستـشعاره بضـرورة التواجد لإنجاز مـشروع له دور هام فيه. وهذا يعني: أن عدم الرضا عن العمل لا يؤدي بالضرورة إلى الغياب وإن كان لا يمنع أن يكون أحد الأسباب الهامة المؤدية للغياب وليس كل الأسباب .

كذلك قد تؤدي حالة عدم الرضا عن العـمل إلى التفكير في ترك العمل كلية. إلا أن ذلك أيضًا محكوم بعدة عوامل أخرى. فمثـلاً نجد أن عدم رضا الفرد عن عمله تقوده إلى التفكيـر في ترك العمل، ومن ثم يحـاول البحث عن عـمل بديل، فإذا نجح في الحـصول على عمل بديل فإنه يفكر مليا هل يستمـر في عمله الحالي أم ينتقل للعمل البديل. وكل هذه الأمور متداخلة مع بعضها البعض. كما يتضح من الشكل (5-6).

وتؤكد بعض الدراسات العـملية أن الحالة الاقتصادية، والنجـاح في البحث عن عمل بديل يؤثران إلى حد كبـير في الترك الاختيـاري للعمل. وتهتم منظمات الأعـمال بدراسة الأسباب التي تؤدى إلى ترك العمل نـظرًا لما تتحمله من تكلفة عالية في عمليـات الاختيار والتدريب لسبب الإحلال. وقد بلغ متوسط تكلفة الغـياب غير الفجائي بالنسبة لكل عامل 757 دولار . كما أن عـمليات الغياب كلفت إحدى الشـركات عام 1998 ما يقرب من 4 مليون دولار والرقم في تزايد مستمر.



شكل (6-5) نموذج الترك الاختياري للعمل

يرى العلماء أن ترك العمل اختياريًا ظاهرة معقـدة تبرز على السطح بسبب عدم الرضا. ويؤدي عدم الرضا إلى التفكيـر في ترك العمل، ثم البـحث عن عمل وبعد ذلك يتـخذون قرارًا إمـا بالترك أو البـقاء. وفي الخطوات السابقة فإن لاحتمال وجود بديل تأثير قوي.

(2) ***الرضا الوظيفي ومستوى أداء العمل:*** *Task Performance* يعتـقد الكثـير من الناس أن الأفـراد الذين يشعرون بالرضا والسعادة في العمل أكثر إنتاجية. ولكن إلى أي مدى يصح هذا الاعتقاد في الواقع؟ لقـد أشارت الدراسات بوجـه عام إلى وجـود علاقـة إيجابية بـين الرضا عن العمل والإنتاجـية إلا أن تلك العلاقة لم تكن قـوية من الناحية الإحصـائية ويمكن إرجاع ذلك لعدة أسباب هي :

- أن مستوى الإنتاجية في بعض الأعـمال يكون محددًا بشكل لا يسمح بأية تقلبات حيث يكون هناك حد أدنى للإنتـاجية لبقاء الفرد في عمله مـثلاً. أو أن يكون عمل الفرد مرتبط بأداء زملائه في خط التجمـيع ، أو مرتبط بأداء الآلة ففي مثل تلك الحالات يكون الإنتاج مقيدًا لا يسمح بحدوث أية تغيرات فيه.

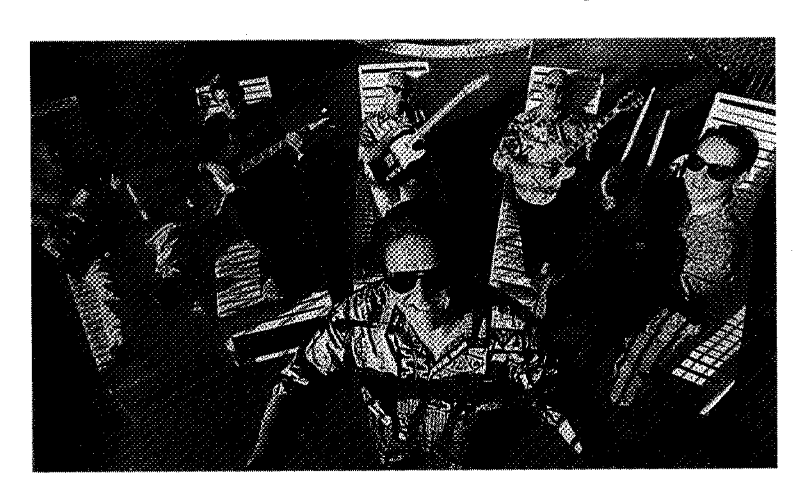
- أن العلاقـة بين الرضا عن العمل والإنتاجـية في بعض الحالات لا تكون مـباشرة وإنما تكون من خلال عوامل وسيطة مثل: الأجور والمكافآت .

بعض الإرشادات لتحسين مستوى الرضا عن العمل:

Guidelines for Promoting Job Satisfaction

بسبب بعض الآثار السلبية التي تحدث بسبب عدم الرضا عن العمل فإن الإدارة يجب أن تهتم بتحسين حـالة الرضا عن العمل ومن بين الوسائل التي يمكن استـخدامها في هذا المجال ما يأتي:

(1) **اجعل العمل مسليًا** : فكثير من الأعمال خاصة الروتينية منها تثير الضجر والملل مما يضـفي الكآبة على جـو العمل ويخلـق الإحسـاس بعدم الرضـا. وهناك العـديد من الوسائل التي يمكن استخدامها للتخفيف من ذلك منها إذاعة بعض المقطوعات الموسيقية ونشـر بعض الصور عن المواقف المـضحكة في العـمل وتوزيع بعض الهـدايا البسـيطة وماشابه ذلك (انظر الشكل 5-7).



شكل (5-7) يستطيع هذا الرجل الحصول على الرضا الوظيفي ياه، ياه، ياه.

سكب ماجيوريا Skip Maggioria صاحب محل الموسيقى المسمى باسمه في مدينة ساكريتتو ولاية كاليفورنيا راض عن عمله؛ لأنه يشـعر بالسعادة عندمـا يساهم في إسعـاد الآخرين. ومدخله لذلك بسيط فـهو ينظم جلسات فرح يحضر إليهـا كبار السن ليمارسوا هواياتهم الموسيقية وهذا يشـعره والعاملين معه ومن يرتادون محله بالرضا.

(2) **العـدالة في الأجور والمكافـآت** : حينمـا يعتـقد الناس أنهم يحصـلون على أجور ومكافآت غيـر عادلة؛ فإن ذلك من شأنه أن يخلق لديهم إحسـاس بعدم الرضا لذلك لابد أن تحرص الشـركة على بناء نظام للأجور والمزايا الإضـافية يستـشعر معـه الأفراد بالعدل في المعاملة.

(3) **تكليف الأفراد بالأعمال التي تستغرق معظم اهتماماتهم:** فكلما كان هناك شعور قوي لدى الأفراد بأنهم يقومون بالأعمال التي تستـغرق معظم اهتماماتهم؛ كلما كانوا

أكثر رضا عن عملهم. وهنا نجد أن مراكز التقويم التي تنشئها بعض الشركات تساعد في ذلك.

(4) **تجنب التكرار الذي يثير الضجر والملل لدى الأفراد:** لأن الفرد يكون أقل رضا عن عمله إذا كان مملاً ويثير الضجر والملل (شكل 5-8) وبالطبع يمكن استخدام مداخل التوسيع الأفقي والرأسي للتغلب على تلك المشكلة.



شكل (5-8) الوظائف المثيرة للملل والضجر سبب شائع لعدم الرضا

يشعر معظم الناس بعدم الرضا عندما يعملون بوظائف بها قدر كبير من التكرار. ولحسن الحظ فإن هؤلاء الجراحين لن ينتهزوا الفرصة للمطالبة بأن تكون وظائفهم أكثر إثارة

ولحسن الحظ فإن هناك أخباراً سارة للمديرين الذين يرغبون في تحسين مستوى الرضا الوظيفي، وبالتالي تخفيض مستوى عدم الرضا بين العاملين. وربما لا يكون من السهل تحسين مستوى الرضا أخذًا في الاعتبار ضغوط العمل اليومية المتزايدة، ولكن نتائج تحسين مستوى رضا العاملين تجعل للجهود المبذولة في هذا المجال قيمة عظيمة. وكثير من الدروس التي تعلمناها في هذا المجال مأخوذة من تجارب الشركات التي عانت من انخفاض مستوى الرضا بين عمالها. تلك الشركات التي غيرت اتجاهاتها نحو العمل والعاملين بطريقة جذرية، وتغير مستوى الرضا بالتالي، استجابة لجهود الشركات. انظر الارشادات الآتية:

إرشادات الأداء الصحيح:

حققت إدارة متاجر السيف واي Safeway تغييرًا رائعًا في مستوى الرضا الوظيفي بين العاملين في الشركة بعد ما عانت من انخفاض ذلك المستوى، والنتيجة تحسن الأداء مرة أخرى.

منذ فتـرة وجيـزة كانت هناك مـشكلة عويصـة بين العاملين بشـركة السيف واي فـي مدينة كلاكماس Clackamas ولاية أورجون بالولايات المتحـدة وبين الإدارة: ذلك أن المائة والثلاثون خبازًا كانوا مـستائين من وظائفهم، وكانوا كثـيري الغياب، وارتفعت بينهم مـعدلات ترك الخدمة والحوادث، ولم تـكن هذه مشكلة بسـيطة. ففي إحـدى السنوات كلفت حوادث الـعمل الشـركة 17.40 يومـا عمل. وفي بعض الليـالي لم يكن من غـير العـادي أن يبلغ8% من العاملين أنهم مرضى. وغالبًا ما لا يمكث أحد العاملين في وظيفته أكثر من سنة. وبالتأكد فقد كان من الواضح أن ترك العمل كان بتأثير عدم الرضا.

ما الذي أدى إلى ذلك الشعـور العام بعدم الرضا بين هؤلاء العاملين؟ الغريب أنه كـان شيئًا بسيطًـا لا ينبغى أن يكون مـشكلة بالمرة: إنه عدم احـترام الإدارة للعـاملين. فقد كـان المديرون يفرضون رقابة دقيقة عليهم يصيبهم بالإحباط وقلة الحيلة، ولذلك لم يكن من الغريب أنهم غير راضين عن وظائفهم.

وفور تحديد المشكلة عن طريق الاستقصاء والمقابلات الشخصية؛ أدركت الإدارة أنها تستطيع بسهولة حل تلك المشكلة . وتم ذلك فعلاً عن طريق تغيير أنماط الإدارة بالشركة. وبدأت الإدارة تعطي العـاملين قدرًا من الحـرية، وتسمح لـهم بالعمل مـعًا لحل مـشاكل مـثل مشـاكل الأمن والتخلص من الفاقد.

وقد كانت النتائـج مذهلة، فقد انخفض عدد الأيام المفـقودة بسبب الحوادث من 1740 إلى 2 يوم. وانخفض معدل الغياب من 8% إلى2% فقط. وانخفض معدل ترك الخدمة من 100% إلى 10% فقط. ومن الواضح أن تغيير نمط الإدارة كان واضحًا في هذه الشركة.

وبلغة عامة ما الذي قام به مديرو شركة السيف واي ؟

***أولا :** لقد عـاملوا مرءوسـيهم باحـترام، **وثانيًا:** أنهم فوضـوهـم سلطة اتخاذ الكثـير من القرارات. وقد أدت مشاركتهم إلى تحسين مستوى شعورهم بالرضا الوظيفي. وعلى العكس من ذلك فإن تركـيز صنع القـرار في الإدارة العليا يشعـر العاملين بأنهم لن يملكوا أيـة سيطرة على أعمالهم مما يزيد شعورهم بعدم الرضا.*

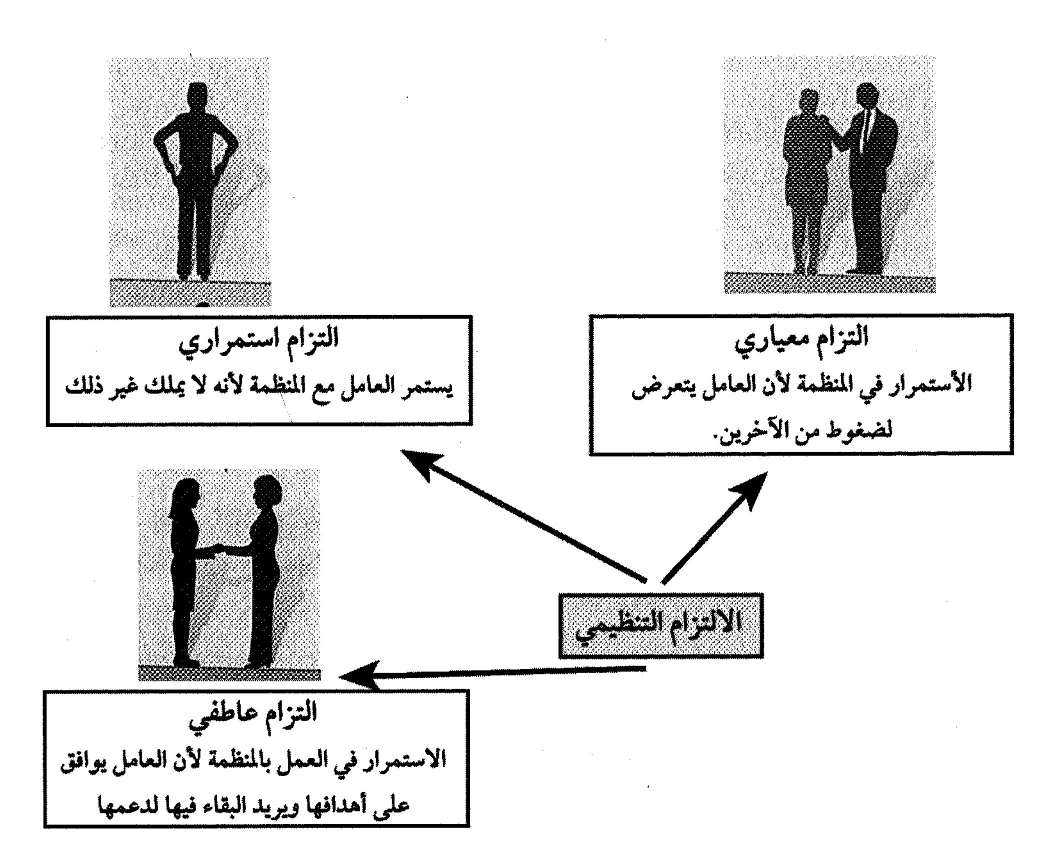
ويوضح التـغيير الذي حدث في تلك الـشركة أن الرضـا الوظيفي يـقع في مجال سـيطرة الإدارة. كما تقـدم تلك الحالة إرشادًا عظيمًا مـؤداه: أنه باحترام العاملين والسـماح لهم باتخاذ القرارات في مجال عملهم؛ فإن مستوى الرضا الوظيفي يتحسن كثيرًا.

ثانيًا : الالتزام التنظيمي (اتجاهات الفرد نحو التنظيم) :

Organizational Commitment: Feelings of Attachment Toward Organizations

تعرضنا في الفقرات السابقة لاتجاهات الفـرد نحو عمله، وحتى تكتمل الصورة فلابد من التعـرض لاتجاهات الفرد نحو المـنظمة التي يعمل فيـها وهو ما يطلق عليـه: الالتزام التنظيمي Organizational Commitment . ويتـعلق هذا المفهـوم بدرجـة اندماج الفـرد بالمنظمة واهتمـامه بالاستمرار فـيها. ومفهوم الالتـزام التنظيمي مختلف تمامًا عن مـفهوم الرضا عن العمل؛ لأن الفرد قد يكون راضيًا عن عمله ولكنه يكره المنظمة التي يعمل فيها

ويود ممارسة نفس العمل في منـظمة أخرى. وبالعكس فقد يحب الفـرد العمل في منظمة معينة ولكنه يكره العمل الذي يمارسه.



شكل (5-9) الالتزام التنظيمي ثلاثة أنواع هي الالتزام الاستمراري والعاطفي والمعياري

أنواع الالتزام التنظيمي : Vareties of Organizational Commitment

يفرق الخبراء بين ثلاثة أنواع من الإلتزام التنظيمي هي :

(1) الالتزام الاستمراري: ***Continuance Commitment*** ويشير الالتزام الاستمراري إلى قوة رغبة الفرد ليبـقى في العمل بمنظمة معـينة لاعتقاده بأن ترك العمل فـيها يكلفه الكثـير. فكلما طالت مدة خدمة الفرد في المنظمة فإن تركه لها سيفـقده الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت مثل: (خـطط المعاشات، والصـداقة الحـميمـة لبعض الأفراد) وكـثيـر من الأفراد لايرغب في التـضحيـة بتلك الأمور مـثل هؤلاء الأفراد يقـال عليهم: إن درجـة ولائهم الاستمراري عالية.

(2) الالتزام العاطفي: Affective Commitment والنوع الثاني من الالتزام التنظيمي هو الالتزام العاطفي ويعبر عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمة معينة؛ لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف.

وأحيانًا تمر بعض المنظمـات بفترات تغيير جـوهرية قد تتغير فيـها بعض أهداف وقيم المنظمة وهنا يسـأل الفرد نفسه: إذا كـان باستطاعته التكيف مع الأهداف والقـيم الجديدة، فإذا كـانت الإجابة نعم؛ فإنه يسـتمر بالمنظـمة أما إذا وجد أنـه سيصعب عـليه التكيف؛ فسيترك العمل بالمنظمة.

ومنذ عدة سنوات استطاعت شركة ريدر تْرَكْ كومبني Ryder Truck Company تفادي خسارة عمـالها عن طريـــق إعادة تأكيـد قيم الشركة. فـقد دخلت الشركة في مجالات عمل بعيـدة عن مجال عملها، وواجهت كذلك ظروفًا قاسـية بسبب رفع القيود القانونية التي كانت تحـد من المنافسة. وحتى تستطيع مواجهة ذلك قـام رئيسها توني بورنز Tony Burns باستـخدام كل وسائل الاتصـال المتاحة له من شـرائط فيديو، وملصـقات، والنشر في مجلة الشركة، وغـير ذلك ليؤكد للعاملين التزام الشركة بقيـمها الأساسية وهي الثقـة والاحترام ، والاجتهـاد وقد استطاع رئيس الشـركة وباقي المديرين إعادة تأكيـد قيم الشركة مما أكد على دعم الارتباط العاطفي بين الشركة والعاملين.

(3) الالتـزام المعيـاري : Normative Commitment والنوع الثـالث من الالتـزام التنظيـمي هو: الالتزام المعياري. وهو يشـير إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمـة بسبب ضغوط الآخرين. فالأشخـاص الذين يقوى لديهم الألتزام المعياري يأخذون فـي حسابهم إلى حد كبـير ماذا يمكـن أن يقوله الآخرون لو ترك العـمل بالمنظمة. فـهو لا يريد أن يسـبب قلقًا لشركته أو يترك انطباعًا سيئًا لدى زملائه بسبب تركه العمل. إذن فهو التزام أدبي حتي ولو كان على حساب نفسه.

لماذا الاهتمام بتغذية الالتزام التنظيمي :

يختلـف سلوك الأفراد الذين يقـوى لديهم الالتزام التنظيـمي عن غيـرهم من الأفراد ويتضح ذلك مما يأتي :

(1) احتـمال ترك الموظف الملتزم للعمل ضئيل: فـالأشخـاص الذين يقوى لديهم الالتـزام التنظيمي أقل أحتمـالاً لترك العمل أو الغياب، بمعنى أنهم أكثر اسـتقرارًا في العمل. هذا مع ملاحظة أن كـثرة الغياب قـد يكون مرجعه فـقط قوة الالتزام من عدمـه بل قد يرجع لأسباب أخرى منها الخلفية الثقافية.

(2) ***الموظف الملتزم أكثر رغبة في التضحية من أجل المنظمة:*** فبالإضافة إلى الرغبة في الاستمرار بالمنظمة فإن الموظف الذي يقوى لديه الالتزام التنظيمي يكون أكثر استعدادًا للتضحية من أجل بقاء المنظمة واستمرارها. وأحد الأمثلة على ذلك ما قام به Lee Iacoc-ca المدير التنفيذى لشركة Chrysler حيث أبدى قوة التزامه تجاه المنظمة بالموافقة على تخفيض راتبه السنوي إلى دولار واحد فقط ليعطي القدوة لباقي العاملين في المنظمة بالرغبة العالية في التضحية. وبالطبع ليس من الضروري أن تكون التضحية ذات تكلفة عالية وإنما قد تكفي بعض التصرفات البسيطة التي تؤكد قوة التزام الفرد تجاه المنظمة.

وقد أظهرت دراسة أجريت في سنغافوره أن العمالة الموجودة على قوة العمل أكثر التزامًا ويشاركون في الكثير من الأنشطة التي يقوم بها المواطن الصالح بالمقارنة بمن يعملون بطريقة ليست دائمة أو منتظمة. وربما يكون ذلك راجعًا إلى أن صاحب العمل لا يشعر بالتزام نحو العمالة المؤقته بنفس المستوى الذي يشعر به نحو العمالة الدائمة. وأخذًا في الاعتبار المنافع التي ذكرناها فلا شك أن تكلفة الحصول على الالتزام مبررة.

أنت مستشار تنظيمي :

استدعاك رئيس شركة خدمات مالية لتساعده في علاج المشاكل التي تواجهها شركته في مجال ترك نسبة كبيرة من العاملين للعمل. وقد ذكر لك أن أحدًا لا يستمر في العمل أكثر من أربعة أشهر. وهذا مكلف للشركة من حيث حجم العمل الذي يضيع عليها بالإضافة إلى تكلفة تدريب ضخمة:

(1) هل يمكن أن تنسب المشكلة إلى عدم الرضا الوظيفي؟ كيف يمكنك تقييم المشكلة؟ ماذا أنت فاعل لعلاجها؟

(2) أى نوع من أنواع الالتزام يمكن أن يكون سببًا من أسباب المشكلة؟ ماذا يمكن عمله لتحسين مستوى الالتزام بالشركة؟

(3) ما أسباب انخفاض مستوى الرضا، ومستوى الالتزام؟

السلوك التنظيمي حول العالم : OB Around The World

الغياب : نفس المشكلة لها معان مختلفة في الدول المختلفة.

من السهل إدراك أسباب ابتعاد العاملين غير الملتزمين عن العمل مما يؤدي إلى نسبة غياب عالية. وقد ذكر أن قوة التعبير عن عدم الالتزام تختلف من ثقافة لأخرى. وقد تم اختبار هذه الفكرة عن طريق دراسة عينة من العمال من كندا والصين، وسئلوا عن شعورهم أثناء يابهم عن العمل، وقد ظهر أن المديرين الصينيين يحصلون على مبالغ أكبر نتيجة لانتباههم إلى مشكلة الغياب بالمقارنة بالمديرين الكنديين، ولذلك فإن احتمال بقاء العامل الصيني غير الملتزم بالمنزل أقل من ذلك الاحتمال بالنسبة لقرينه الكندي. كذلك فإن الصينيين يشكون في الغياب المستند إلى

ادعاء المرض أما الكنديون فيقبلونه. هذا بالإضافة إلى أن الشخص الذي يغيب عن العمل في الصين بسبب المرض يعتبر غير قادر على السيطرة على سلوكه. وقد كان هناك استثناء من القواعد السابقة وذلك أن الكنديين كانوا أكثر غيابًا عن العمل بسبب القضايا القومية. وربما كان السبب في ذلك أن العامل فيه يحصل على أجر الأيام التي يعملها فقط، كذلك فإنه أثناء الدراسة سمح للصينيين بأمتلاك منزل وبالتالي زاد عدد من يغيبون عن العمل لإصلاح تلك المنازل. وربما لم تركز هذه النتائج على النقطة الأساسية وهي أن انخفاض الالتزام قد يشجع على الغياب، وإن لم يكن الالتزام وحده هو سبب الغياب.

مداخل تنمية الالتزام التنظيمي :

Approaches to Developing Organizational Commitment

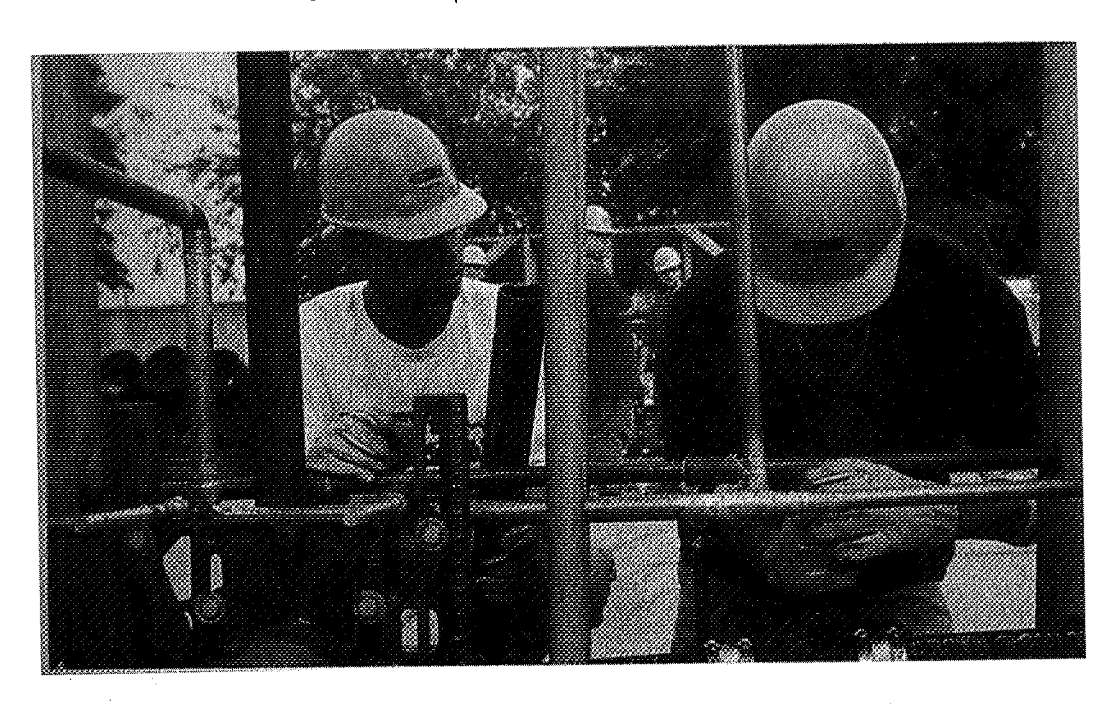
هناك الكثير من محددات الالتزام التنظيمي التي تخرج عن نطاق سيطرة الإدارة مما يتيح أمامها فرصة محدودة لتقوية الالتزام. فعلى سبيل المثال نجد أنه في حالة وفرة الفرص الوظيفية ينخفض الالتزام الاستمراري لدى الأفراد لتوافر فرص عمل بديلة. ومع ذلك فإن الإدارة باستطاعتها عمل الكثير لتقوية الالتزام العاطفي من خلال ما يأتي:

(1) الإثراء الوظيفي : كما سبق الإشارة فإن الإثراء الوظيفي بالتعمق الرأسي للوظيفة يجعل الفرد أكثر مسئولية عن عمله ويعطيه المزيد من حرية التصرف والاستقلال ومزيد من المشاركة في اتخاذ القرارات المؤثرة في عمله. وهذا من شأنه أن يقوي الالتزام التنظيمي لدى الأفراد. ولقد ثبت نجاح هذا المدخل في شركة Ford في بداية الثمانينات حيث واجهت الشركة أزمة في الولاء التنظيمي بسبب (تخفيض الميزانية، وإغلاق بعض المصانع، وفصل بعض العاملين وغيرها من التهديدات). ولقد حاولت الشركة التغلب على تلك الأزمة بوضع برنامج لاحتواء الموظفين وتقوية الالتزام لديهم ولقد شمل هذا البرنامج عمليات توسيع رأسي وأفقي للوظائف وفي عام 1985 أصبح العاملون بشركة فورد أكثر ولاء عن ذي قبل.

(2) إيجاد نوع من التوافق بين مصلحة الشركة ومصالح العاملين. يجب أن يشعر العاملون بأن ما تحققه الشركة من منافع يعود عليهم أيضًا بالنفع لأن هذا الشعور من شأنه أي يقوي التزامهم تجاه المنظمة. وتحاول بعض الشركات تحقيق ذلك بشكل مباشر من خلال خطط الحوافز وخاصة برامج المشاركة في الأرباح. مثل هذه الخطط والبرامج إذا أُديرت بطريقة عادلة فإنها يمكن أن تلعب دورًا فعالاً في تقوية الولاء التنظيمي لدى الأفراد.

(3) ***أستقطاب واختيار الموظفين الجدد الذين تتوافق قيمهم على قيم المنظمة.*** كلما كانت قيم الفرد متوافقــة مع قيم المنظمة وأهدافها كلما قوي لديه الالتزام (خــاصة الالتزام العاطفي) تجاه المنظمة. فإذا كــان من قيم المنظمة الاهتمام بالعمل الجاد والحــرص على الجودة فيجب أن تراعي هذه الشروط بحزم عند اختــيار الموظفين الجدد بحيث يتم اختيار من تتــوافر فيه تلك القيم.

و **الخلاصة** أنه من المفيد أن ننظــر إلى الالتزام التنظيمي على أنه اتجاه تســتطيع الإدارة التأثير عليه. كما أنه ليس من الواجب فقط اختيار من تتوفر فيهم إمارات الالتزام، ولكن أيضًا استخدام العديد من الاستراتيچيات التى تحسنه إذا ظهر أنه غير ملائم (انظر الشكل 5-10).



شكل (5-10) الحصول على الإلتزام التنظيمي بطريقة صحيحة

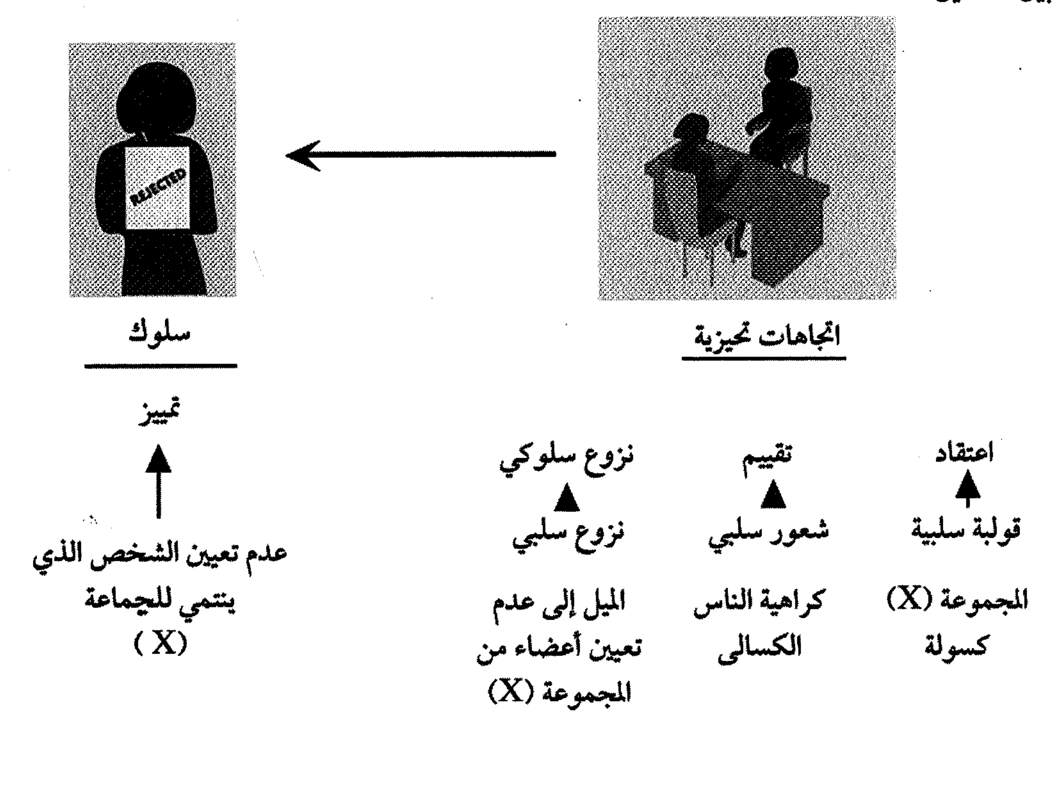
حصلت شركة TD عام 1999 (شركة سباكة وتكيــيف هواء في مدينة دلاس ولاية تكساس) على المركز الثاني من بين أفضل 100 شركة يرغب العمال في العمل لها في قائمة مــجلة فورتشن السنوية وتعتبر نسبة ترك العمل اختياريا (13%) دليلا على رغبة العاملين في الاستمرار في خــدمتها . وهذا شيء منطقي أخذًا في الاعتبار أن الإدارة تحترم العاملين (994) وتعيرهم كل اهتمام. وفي الحقيقة فإن أصحاب الوظائف الدنيا يمتلكون 75% من أسهم هذه الشركة

ثالثًا : التحيز (الاتجاهات السلبية نحو الآخرين):

Prejudice: Negative Attitudes Toward Others

يمكن تعريف التحيز Prejudice بأنه اتجاه سلبي نحو شخص آخــر بسبب عضويته أو

انتمائه لجماعة معينة. وقد لا يقف التحيز عند مجرد المشاعر والمعتقدات السلبية تجاه الآخر بل قد يمتد إلى التصـرف معه بالشكل الذي يتفق مع تلك المشاعر. فـمثلاً الشخص الذي يقوم بعملية الاختـيار للموظف والذي لديه مشاعر سلبية تجاه أقليات مـعينة فإنه سيرفض تعيين الشخص الذي ينتمي إلى تلك الأقليات. وعلى ذلك فـإذا قادت المشاعر السلبية إلى التصرف الفعلي فإنه يعتبر تمييزاً Discrimination. ومن ثم يمكن استخلاص أن التحيز هو اتجاهات سلبية، أمـا التمييز فهو التـصرف الناتج عن هذا الاتجاه. ويلخص الشكل(5-11) بين الاثنين.



شكل (5-11)

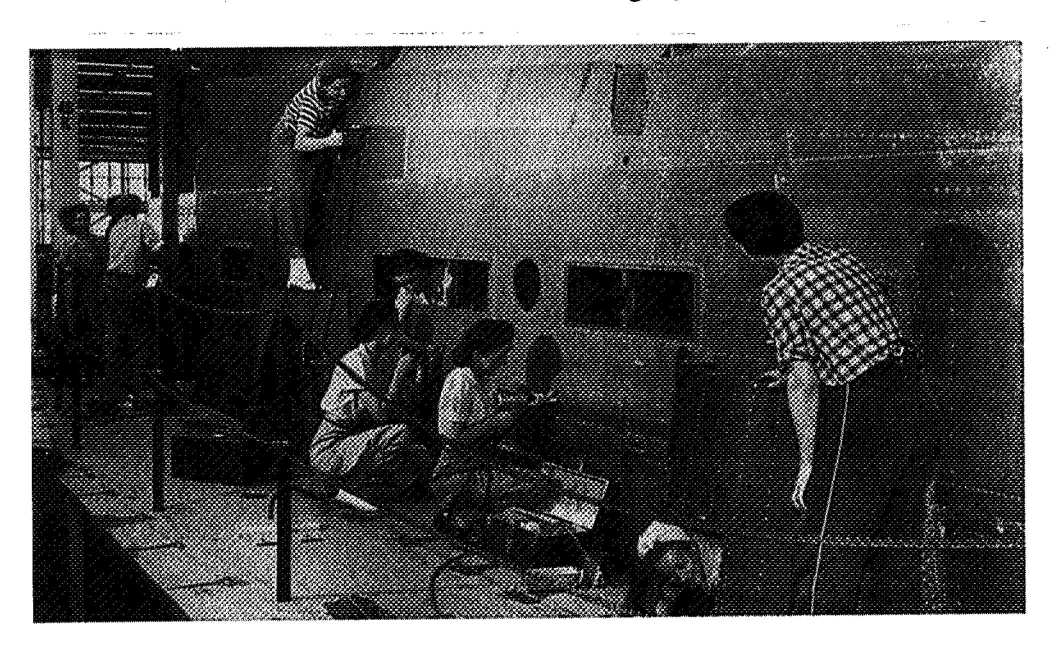
التحيز اتجاه ولذلك فإنه مكون من عناصر الاتجاه، أما التمييز فإنه سلوك مبنى على ذلك الإتجاه

حقيقة التنوع في قوة العمل ومشاكل التحيز :

The Reality of Diversity and the Problems of Prejudice

إن أحد الأسباب التي تدفع الإدارة إلى الاهتمـام بمشكلة التحيز هو التنوع الحالي في قوة العـمل. فأمـاكن العمل حالـيًا تعج بأشخـاص ينتمـون إلى ثقافات وأصـول عرقـية مختلفـة، ففي الولايات المتحدة مـثلاً من المتوقع أن يكون نصف قوة العـمل من أفارقة، ومن أمريكا اللاتينية ومن آسـيا عام 2040م. كمـا أن المرأة أصبحت تحـصل على حوالي 65% من الوظائف الجديدة، وخـلال سنوات قليلة ستشـغل أكثر من نصف قـوة العمل.

وفي إحدى شركـات تجميع الكمبيـوتر في كاليفورنيـا التي يعمل بها 3200 موظف نجدهم ينتمون إلى 30 جنسية وهناك أكثر من 40لغة.



شكل (5-12) قطعت المرأة شوطًا كبيرًا في مجال العمل

خلال الحرب العالمية الثانية عمل النساء في الوظائف التي تدعم المحاربين الرجال. والآن وبعد نصف قرن من الزمن فإنهن لا يعملن بالوظائف المعاونة، ولكن التحيز ضدهن مازال موجودًا مما يخلق حواجز بينهن وبين الوظائف العليا

وهذا التنوع الحادث في قوة العمل والذي يشهد تزايد مستـمرًا يترك مجالاً للتحيز بما قد يترتب عليه من نتائج غير مرغوب فيها مثل :

(1) إن التحيز يمكن أن يتـرتب عليه وجود فُرقة وصراعات في الـعمل. فالتنوع في قوة العمل يمكن أن يكون مفيدًا من ناحيـة تنوع الآراء ووجهات النظر إلا أنه يصبح ضارا إذا كانت هناك بعض الاتجاهات التحيزية؛ لأن ذلك من شأنه أن يثير بعض الصراعات بين الجماعات وبعضها البعض وبينها وبين الإدارة مما يضر بالمنظمة عمومًا.

(2) قد يترتب على التحيز بعض التأثيـرات الضارة على المسار الوظيفي لبعض الأفراد أو الجماعات. فبالرغم من زيادة مساهمـة المرأة في قوة العمل وارتفاع مستوى أدائها عن ذي قبل إلا أنهـا مازالت لا تتـرك لها فرصـة كافيـة للصعود إلى المناصـب العليا في المنظمة ففي قائمة Fortune لأكبر 500 شركة نجد أن نصيب المرأة من مناصب الإدارة العليا تتراوح بين 3% - 5.7% من مناصب المديرين العامين.

(3) وهناك أيضًا الخـسائر النفـسية التي يعـاني منها الفـرد أو الجماعـة التي تقع ضحـية

التحيـز؛ ففضلاً عن الإحسـاس بالظلم والألم فإن ذلك يفقدهم الإحسـاس بالتقدير وتأكيد الذات مما ينعكس أثره على المنظمة ككل.

الأسس التي يُبني عليها التحيز:

Various "Groupisms": Everyone can be A Victim of Prejudice

هناك أسس مختلفة يبنى عليها التحيز :

(1) التحيز على أساس السن Prejudice Based on Age

هناك بعض المعتـقدات الشائعـة حول كبار السن في العـمل منها أنهم أقل استـعدادا لتعلم طرق جـديدة في العمل، كما أنهم أكـثر عرضة للمـرض والحوادث. إلا أن الواقع يؤكد عكس ذلك تمامًـا فقد أثبتت العـديد من الدراسات أنهم يتمـتعون بمهارة عـالية في العمل. كما أن درجة التزامهم عالية بالنسبة لأداء أعمالهم على أكمل وجه، كما أن سجل الأمن الخاص بهم نظيف.

(2) التحيز بسبب الإعاقة البدنية Prejudice Based on Physical Condition

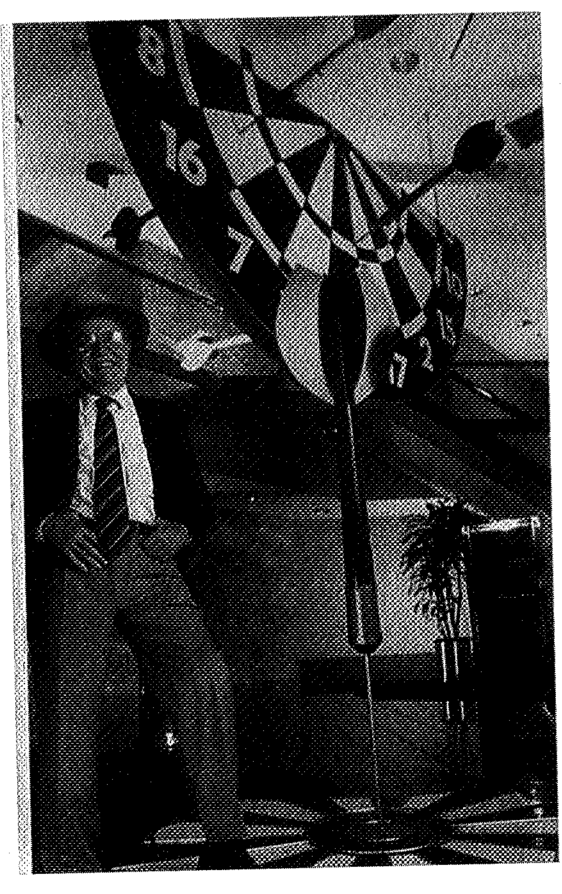
كل منا له خصائص جسمانية معينة قد تمنعه من إمكانية القيام بأعمال معينة. فالبعض قد لا تتـوافر لديه القوة الكافيـة لحمل الأوزان الثقيلة، أو لا تتـوافر لديه الرشاقة الكـافية ليكون لاعب كرة مـحترف بمعنى أن كـل منا معاق بدرجـة أو بأخرى. إلا أن هناك نواح صارخة مـن الإعاقة مثل: (مكفـوفي البصر، والمشوهين، أو من لديهم قـصور في بعض الأطراف) فهؤلاء هم الذين يقعون في الغالب ضحـية التحيز. وتهتم معظم الدول بإصدار قوانين خاصة لحماية حقوق المعوقين وتحث جهـات الأعمال على ضرورة توفير التسهيلات وترتيبات العـمل بالشكل الذي يمكّن المعاق من أداء عمله ولا يحرمه من ممارسـة حقه في الحياة.

وفي التسـعينات من القرن الماضي صدر قـانون حماية المعـوقين في أمريكا. وفي السنة الأولى بعد صـدوره أقام 15000 أمريكي دعـوى تعويض بسـبب التفرقـة. كمـا حصل أول أمريكي على تعويض قدره 572000 $. وقد وجد العديد من الشـركات أن بإمكانهم الوفاء بمتطلبات ذلك القـانون بتكلفة بسيطة. فـعلى سبيل المثـال فإن شركة جـرينر الموجودة بمدينة أرفنج ولاية تكساس قد وضعت أبوابًا خفيفـة الوزن على دورات المياه لتناسب المقعدين، كما رفعت مناضد الرسم بوضع حجارة تحتها. وبالطبع فـإن تنفيذ القانون قد يتطلب نفقات أكبر من ذلك، ولكن الخبـراء يرون أن هذا القانون سيـقلل من التحيـز ضد أصحاب العـجز في مكان العمل.

كذلك وقع صغار السن من العـاملين ضحية التحيز من جانب كـبار السن. فالعاملون

أقل من 30 سنة ينظرون إلى العــالم نظرة مختلفــة عن نظرة زملائهم من كبــار السن. فهم لايقبلون الأمور على علتــها ويستفسرون عن طريقــة أداء العمل، ويتحملون مسئــولية تنمية أنفسهم ويحــاولون اكتساب مهــارات متنوعة تمكنهم من اغتنام فــرص العمل المناسبة حيــثما كانــت، كما أنــهم أقل ولاء للمنظمة. كل هذه الأمــور تجعل كــبار السن يــشعرون بــعدم الارتياح مع زملائهم من صغار السن بسبب اختلاف النظرة والتوقعات.

ولحسن الحظ فــإن نتائج بعض الدراسات تشــير بأن العاملين من صــغار السن لديهم عمومًــا اتجاهات إيجابية نحو زمــلائهم من كبار السن، وكلما طالت مــدة أختلاطهم بهم ارتفعت هذه الاتجاهات الإيجابية (شكل 5-13)

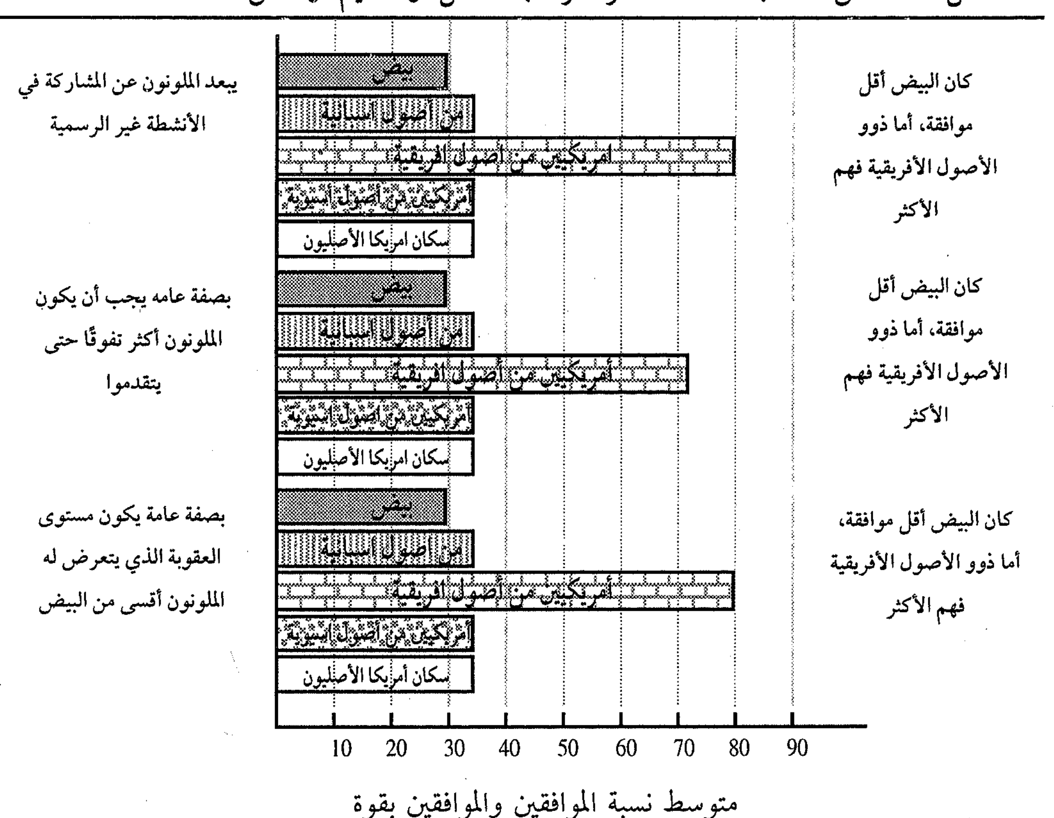


شكل (5-13) اعــتدنا أن نعــتقــد أن صغار السن يحاولون التعلم ولكن جون سبــرليج (78 سنة) مندمج في ذلك أيضًــا؛ ذلك أن شركــته تدير جــامعــة خــاصــة يدرس بهــا : 74500 طالب جميعهم فوق سن 23

(3) التحيز على أساس الجنسية والأصول العرقية

Prejudice Based on Race and National Origin

في بعض الدول كالولايات المتــحدة تتكون قوة العــمل في معظم المنظمات- خــاصة الكبرى منها - من أفراد ينتمون إلى أصول عرقية وجنســيات مختلفة مما يوجد مجالاً كبيرًا للتحيز (شكل 5-14).



شكل (5-14) هل يوجد تحيز عرقي؟ تعتمد الإجابة على من يوجه له السؤال.

أشار استقصاء للعاملين بالولايات المتحدة إلى أن التحيز العرقي موجود ويأخذ عدة أشكال والمتضررون الأساسيون هم الأمريكيون من أصل أفريقي وهم يعرفون ذلك أكثر من غيرهم من ذوي الأصول الأخرى

وقد دفع استشعار مجموعات الأقليات أنهم ضحية للتحيز إلى اتخاذ ردود أفعال قوية مثل: الدعاوي القضائية لطلب تعويضات عن الخسائر التي تلحق بهم بسبب التحيز، ولم يقف الأمر عند الدعاوى القضائية فقط بل انتقل رد الفعل إلى سلوكهم في العمل حيث تؤكد بعض الدراسات أن الشعور بالتحيز يقلل حماس الفرد للعمل المبدع الخلاق، كما قد يؤثر على مستوى إنتاجيته بوجه عام. وللتقليل من حدة تلك المشكلة اتخذت بعض الشركات خطوات عملية. فشركة AT&T تحرضٍ مديريها على مساعدة مجموعات الأقليات للترقي في العمل بدرجة أسرع وشركة Hughes Aircraft عينت متخصصًا مهمته تعريف الأقليات بثقافة الشركة والمهارات المطلوبة للنجاح في العمل.

(4) التحيز ضد النساء Prejudice Against Women

ليس هناك شك في تزايد نسبة المرأة في قوة العمل ففي عام 1991 كانت المرأة تشكل 46% من قوة العمل بالولايات المتحدة بالمقارنة مع 43% عام 1981. كما بلغ نصيب المرأة

في وظائف المديرين 41% عام 1991 بالمقارنة مع 27% عام 1981 أما بالنسبة لوظائف الإدارة العليا فنسبة المرأة ما زالت محدودة حيث تصل إلى حوالي 3% فقط ولا يبشر المستقبل القريب باحتمال تزايد هذه النسبة بدرجة كبيرة. ومن المعوقات التي تحول دون وصول المرأة للمناصب العليا في المنظمة وجود بعض المعتقدات الخاطئة حول طبيعة الأعمال التي يمكن أن تقوم بها المرأة، فهناك اعتقاد خاطئ مثلاً: بأن المرأة تفتقد الجرأة والمبادأة المطلوبة لاتخاذ القرارات في المستويات العليا. ونفس هذا الاعتقاد الخاطئ هو الذي يحول دون وصولها إلى مجلس إدارة الشركة بل وإذا قدرّ لها أن تصل فيتم إبعادها عن اللجان التي تتعلق بأنشطة حاكمة مثل: (التمويل والأجور) وتقتصر عضويتها فقط في اللجان التي تتعلق بأنشطة أقل أهمية مثل لجنة الشئون العامة أو الشئون البيئية وماشابه ذلك.

إدارة التنوع في قوة العمل Managing a Diverse Workforce

حتى يمكن التخلص من بعض الآثار الضارة للتحيز فإن الأمر يتطلب إدارة جيدة للتنوع في قوة العمل ويتطلب ذلك التعرض لعدة نواح هي : **هل التنوع في قوة العمل يأتي ضمن الأولويات التي تهتم بها، الشركات في هذه الأيام؟**

منذ سنوات بسيطة قامت جمعية التدريب والتنمية الأمريكية بعمل مسح في أكبر 1000 شركة أمريكية عن مدى الاهتمام بموضوع التنوع واتضح من نتائج المسح أن الموضوع لا يأتي ضمن قمة أولوياتها حيث أفادت 11% بأن الموضوع ضمن قمة أولوياتها، كما أفادت 33% بأنها بدأت تفكر في الموضوع. وبوجه عام فإن حوالي ربع الشركات محل الدراسة لم تفعل أي شيء بخصوص الموضوع. ولعل ما يبشر بالخير أن هناك بعض الدلائل تشير إلى زيادة الاهتمام بالموضوع.

فقد ذكر 55% العاملين الذين تم استقصاؤهم أن شركاتهم قد بدأت تهتم ببرامج الأستفادة من تنوع قوة العمل في السنتين الأخيرتين. وفي نفس الاستقصاء أشار 4% فقط إلى ان اهتمام الإدارة آخذ في التناقص وفي الحقيقة فإن 91% من العاملين أشاروا إلى أن معالجة كبار المديرين لهذا الموضوع تدل على أنهم يعتقدون أن قوة العمل هي أساس تفوق الشركات وبقائها أو اندحارها وخروجها من السوق.. وهذا يعني أن اهتمام الشركات بتنوع قوة العمل يتزايد بسرعة.

قضية عالمية:

يعتبر الاهتمام بتنوع قوة العمل هو الأعلى في أمريكا وكندا ولكنه أخذ في البزوغ في الدول الأخرى فقط. وبلغة أخرى فإن تنوع قوة العمل حقيقة في الشركات الدولية ولكن إدارة هذا التنوع لم تأخذ حقها من أهتمام هذه الشركات .

لماذا تهتم الشركات بموضوع إدارة التنوع ؟

يعتقد البـعض أن اهتمام الشركات بموضوع إدارة التنوع يرجع إلى الضـغوط الحكومية فقط في حين أن هذا السـبب لم يشكل إلا حوالي 29% من مجموع الأسـباب التي ذكرها المجيبون في المسح السابق الإشارة إليه وكانت هناك أسباب أخرى هامة هي:

(1) استشعار كبار المديرين لأهمية إدارة التنوع.

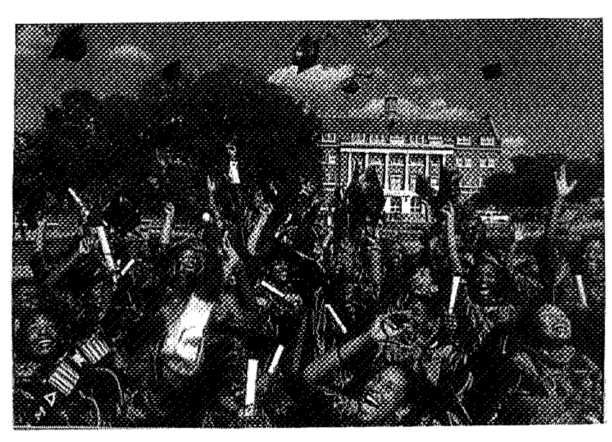
(2) استشعار الحاجة إلى جذب، واستقرار قوة عمل ماهرة ومدربة.

ما الذي تفعله الشركات الآن بخصوص الموضوع؟

حتى يمكن تحديد الاتجاهات التحيزية، والعمل على إنهائها فإن الشركات تتخذ سبيلين:

الأول : الالتزام بالقوانين الخاصـة بعدم التمييز. ارتكازاً على قـانون الحقوق المدنية الصادر في الولايات المتـحدة في عام 1960 صدرت بعض القـوانين التي تمنع التحيـز ضد النساء والأقليـات ولقد ساعدت تلك القـوانين في توفير الكثيـر من الفرص التي لم تكن متاحة من قبل أمام النساء والأقليات.

الثاني : وضع برامج لإدارة التنوع في قوة العـمل . فالكثير من الشـركات في هذه الأيام يحرص على وضع برامج لإدارة التنوع في قوة العـمل ليس لمجرد إطاعة القانون أو من مجرد الإحساس بالمسئولية الاجتماعـية ولكن لاستشعارها بأهمية موضوع إدارة التنوع في حد ذاته. وتتضمن جهود تلك البرامج محاولة توفير بيئة عمل مشجعة لاستغلال طاقة النساء والأقليات إلى أقصى درجة وبالأخص إزالة الحواجز التي تعوق استفادتهم من فرص النمو والتقدم. (شكل 5-15).



شكل (5-15) شهادة اليوم تعني وظيفة غدا.

لاشك أن لدى أعضاء هذا الفصل من طلاب الدراسات العليا في جامعـــــة A&M فلوريدا مايفرحهم فلاشك أن هؤلاء الطلاب الأمريكيين ذوى الأصول الافـريقية يحصلون على ما يحسن مسـتوى مهاراتهم مما يتيح لهم الحصول على فرص وظيفية جيدة لدى الشركات التي تهتم ببرامج تنوع قوة العمل

ما أهم النواحي التي تحرص برامج إدارة التنوع على تقويتها ؟

تدل نتائج المسح الذي قامت به جمعية إدارة الموارد البشرية بالولايات المتحدة على أن برامج إدارة التنوع تشمل نواحي عديدة أهمها:

(1) ترويج السياسات التي لا تشجع على التحرش الجنسي.

(2) توفير الأدوات والمهمات التي تساعد المعاقين جسمانيا على أداء أعمالهم.

(3) توفير جداول عمل مرنة.

(4) إعطاء أجازات في المناسبات الدينية المتعارف عليها.

(5) السماح بالأجازات الطويلة للأغراض العائلية والخاصة.

ولقد دلت نتائج نفس المسح أن الشركات نـادرًا ما تتابع جهودها في إدارة التنوع. وفي بعض الشركات التي تهتم بتدريب مديريها على إدارة التنوع تبين أن 30% منها فقط هو الذي يهتم بجمع بيانات رسـمية للوقوف على مدى فعاليـة هذا التدريب. كما أن 20% فقط من الشركات محل الدراسة تكافئ مديريها على إهتمامهم بإدارة التنوع.

والخلاصة أن أقوال الشركات في هذا المجال أكثـر من أفعالها ومع ذلك فهناك بعض الدلائل المبشرة على تزايد الاهتمام بالموضوع من الناحية العملية.

الاتجاهات الحديثة: ما الذي تفعله الشركات المعاصرة :

شركة باسيفك إنتربريز تتربع على قمة الشركات التي تدير بكفاءة تنوع قوة العمل

تدعي معظم الشركـات أنها ملتزمة بتنوع قوة العمل، ولكن القليل منهـا يذهب إلى ما هو أبعد من الكلام بتعـيين وتدريب وترقية الأقليـات. وقد قامت مـجلة فورتشن الشهـيرة بتقيـيم ما قامت كـبريات الشركـات الأمريكية فـي هذا المجال. وقد وزعت الشـركات على مجـموعات وفـقًا لعـدد من يعملون بوظائف الإدارة العليا من الأقليات، ولعدد برامج التنوع التي تنفـذها تلك الشركات بهدف شغل وظائف إدارية. وقد تكونت الشركات الأربع وعشرين التي جاءت على القمة من شركات شهيرة مثل :

BankAmerica, Marriott, Pitney Bowes, Allstate, FedEx, Du pont, Xerox, Anheuser-Busch, and Nike.

وكلها ذات باع طويل في مجال إدارة الـتنوع في قوة العمل. وقد جاء على قمة هذه القـائمة شركة Pacific Interprises وهي شركة طاقة مـوقعها الرئيس في مدينة لوس أنجليس كاليـفورنيا، والتي تملك أكبر شركة غاز في أمريكا. وقد قدمت هذه الشركة الكثير من التبرعات للمنظمات التي تعتني بالأقليات.

وقد كان سبب تصدر تلك الشركة للقائمة المذكورة هو نجاحها في الاحتفاظ بكثير من عمال الأقليات وترقية الكثير منهم إلى الوظائف العليا بها. وفي الحقيـقة فإن أكثر من ثلث موظفي المركز الرئيسي وأكثر من ربع أعضاء مجلس الإدارة ممن ينتـمون إلى أقليات عرقية. ويعتبـر ذلك أعلى من أي شركة أخرى، وأعلى كذلك من النسب القومية. ويعكس هذا استراتيجيـة الشركة الخاصة بتقديم خدمات ممتازة بواسطة

عاملين مشابهين لعملائـها. ونظرًا لأن عملائها من أصول عرقية مختلفـة فلا غرابة في تنوع العاملين بها لخدمتهم. ونظرًا لأن الاحتـفاظ بذوي الذكاء والمهارة يعتبر نوعًا من التحـدي الذي تواجهه كل الشركات هذه الأيام، فقد استخدمت الشركة برنامجًا ابتكاريا اطلق عليه برنامج الاستعداد للإدارة Readiness For Management وهو يقوم على تدريب وترقية العاملين من الأقليـات بانتظام وقبل أن تخطفهم الشركات الأخرى. ويعطي هذا البرنامـج للعاملين من تلك الفئات الحق في ترشيح أنفـسهم للوظائف الإدارية عن طريق أخذ عـدد من الاختبـارات التي تكشف قدراتهم ونواحي القـصور الواجب استـيفائهـا، ثم تتولى الشركة قيادتهم للتغلب على نواحي القصور.

وخلال السنوات السابقـة نجح البرنامج في ترشيح أفضل كبار المديرين من تلك الـفئة الذين كان من الممكن أن لا يلتفت لهم أحد. كما كان له الفضل في الاحتفاظ بقاعدة الشركة من هذه الفئة من العاملين عن طريق إقناعها بأنها شـركة جيدة تستحق الاستـمرار في العمل بها. وتعتبر باتريشـيا ولاس الأمريكية السوداء مثالاً جيدًا لنجاح البرنامج فقـد التحقت بالشركة منذ البداية ثم تخرجت من ذلك البرنامج وهي الآن مديرة الاتصالات بالشركة. ومع أن هذه السيدة قد ذكرت أنها لم تخلد كثيرًا إلى الراحة وأن عملها قد ساعدها عـلى تحقيق هذا النجاح فإنها اعـترفت بأن العمل في هذه الشركة جيـد بنفس المستوى الذي تحققه تلك الشـركة. وربما لم تكن هذه المرأة تدرك المستوى، العالي الذي حققتـه الشركة بالضبط إلا أن بحث مجلة فورتشن قد أكد ملاحظتها عن مستوى تفوق الشركة.

وحتى نوضح الأشيـاء الجيدة التي يحصل عليها العـمال في هذه الشركة فإننا نقرر أن الـشركة تقوم بشيء غيـر عادي بكل المقاييس: إنهـا تشجعـهم على البحث عن وظائف أفـضل خارج الشركـة. فهي تعلمهم كتابة السيرة الذاتية، وإجراء المقابلات الشـخصية الناجحة التي تقودهم إلى الحصول على وظائف متميزة، ولذلك فإن مـعظمهم اختار البقاء في الشركة مع تقديم الشركـات الأخرى إغراءات مثيرة لهم. والقاعدة فيها أنه كلما عرف العاملون مـا يدور في الخارج؛ كلما زاد تمسكهم بها على أنها عمل مفضل. وقد علق أحـد كبار المديرين في الشركـة على ذلك قائلاً: إننا نشك أن هناك من يتقـبل الموقف بالصورة التي نتقـبله بها عندما نرى أن بعض الكفـاءات من العاملين يقدم استـقالته من العـمل. وفي النهاية فلم تحصل أي شركة على وضع الشركة وهو احتلال قمة الشركات التي تدير بكفاءة ونجاح تنوع قوة العمل.

تنوع برامج إدارة التنوع Varieties of Diversity Management programs

بوجه عام يمكن وضع برامج إدارة التنوع في مجموعتين:

الأولى: برامج التدريب التي تستهدف زيادة معرفة المتدرب بموضوع التنوع

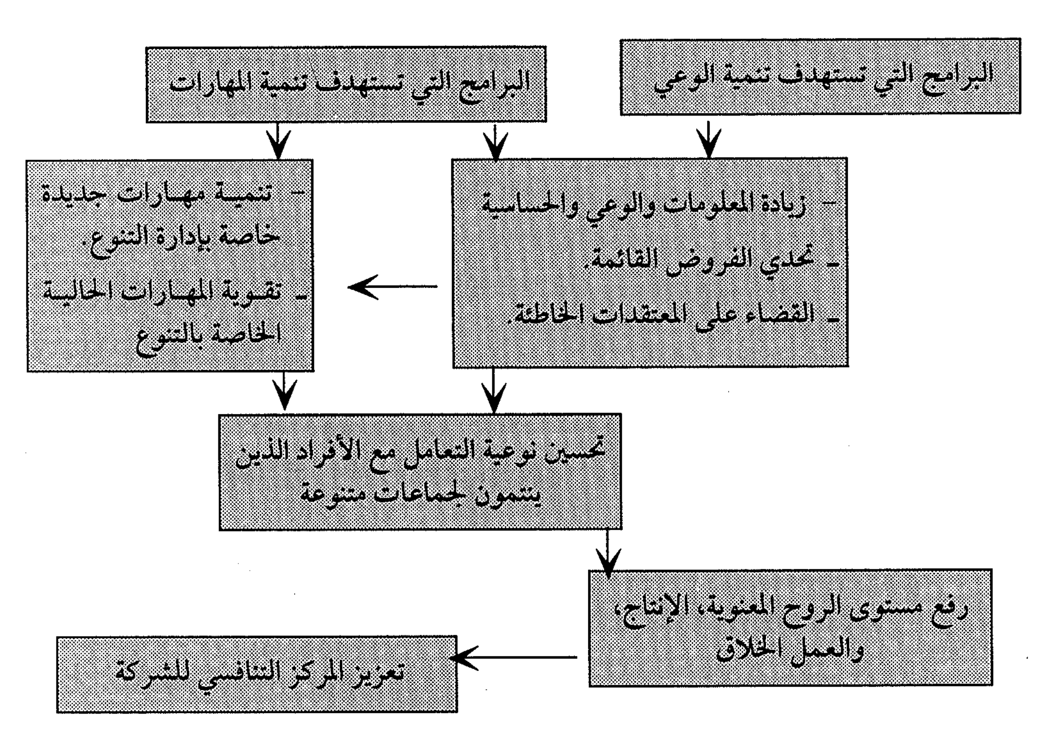
وهذا التنوع من البـرامج يستهـدف تقوية إحسـاس الناس بموضوع التنوع في مـجال العمل ويدخل في ذلك تـعريفهم بضـرورة التنوع في قوة العمل في ظل ظروف الأعـمال الحالية، ومـا الآثار الناتجة من هذا التنوع، وما الذي يترتب على تـباين الخلفيات الثقـافية والحساسيات الناتجة عن ذلك؟

الثانية: برامج التدريب التي تستهدف تنمية مهارات إدارة التنوع

وبالطبع فـإن هذه البرامـج يذهب إلى أبعد من مـجـرد تقوية الإحـساس بالموضـوع ويسعى إلى تنمـية المهارات والأساليب المطلـوبة للتفاعل مع الآخرين وهناك عـدة أساليب تستخدم في هذا المجال:

- فهم التباين الثقافي المسئول عن تباين سلوك الأفراد في العمل.
- تعلم كيفية التغلب على المعوقات اللفظيـة وغير اللفظية التي تحول دون الاتصال الفعال بين الأفراد متبايني الثقافة .
- تدريب الناس لمعاونتهم على تجنب سوء الفهم الناتج عن التباين الثقافي.
- تنمية القدرة على المرونة والتكيف عند التعامل مع أشـخاص جدد قد تختلف ثقافاتهم عنه.

ولكلا المدخلـين الســابقين نفس الأهداف طويلة الأجل (التـي يلخصـهـا الشكـل (16-5)، فهما يسعيان لتحقيق تفاعل أيسـر وأكثر فعالية بين الجماعات المتنوعة وبالطبع فإن الاهتمام بهما يعبّد الطريق لتحسين الروح المعنوية وتعزيز الإنتاجية والتشجيع على الابتكار الخلاق.



شكل (16-5) المدخلان الأساسيان للتدريب على إدارة التنوع

تبني برامج زيادة المهارة على برامج تحسين الوعي ولذلك فإن المدخلان يسعيان لتحقيق نفس الهدف

تقييم مدى فعالية إدارة التنوع Is Diversity Management Effective

لتقييم مدى فـعالية إدارة التنوع قام أحد البحوث الحديثة بمقـارنة أداء مجموعتين من الشركات في الفترة من 1986 حتى 1992 . وتضم المجموعة الأولى الشركات التي حصلت على جوائز من مكتب العمل الأمريكي لسبب جهودها في إدارة التنوع. والمجموعة الثانية

تضم الشركات التي لا تعطي اهتمامًا يذكـر لموضوع إدارة التنوع. ولمقارنة أداء المجموعتين تم الاعتمـاد على ربحية الأسـهم. ولقد كانت النتائج مـذهلة حيث اتضح أن مجـموعة الشركات التي تدير التنوع بكفاءة أكـثر ربحية من الشركات التي تمارس سياسـات متحيز ة تؤدي إلى التمييز في معاملة موظفيـها. ولعل مرجع هذا التفاوت إلى أن المجموعة الأولى من الشركات هي أكثر قدرة على جذب الكفاءات المتميزة والاحتفاظ بها.

ملاحظات يجب أخذها في الاعتبار عند إدارة التنوع :

(1) عند التعامل مع الأفراد ينبغي أن يكون التركـيز على الاختلاف فيما بينهم في المهارات والقـدرات ومدى الصلاحـية للعمل بوجـه عام وليس على الأوهام والمعتـقدات الخاطئـة عن بعض الجماعـات حتى ولو كانت تلك المعـتقدات إيجـابية. بمعنى أن يكون التعامل مع كل فرد بشكل شخصي بغض النظر عن انتمائه لجماعة أو أخرى.

(2) أن الإدارة الجيدة للتنوع تحتـاج إلى اهتمام وتعضيد مسـتمر من جانب الإدارة فالأمر يجب ألا يقـتصر على مجرد اهتـمام وقتي بل يجب أن يكون سياسـة ثابتة ودائمة تشمل كل مـختلف أنشطة المنظمـة. وبعض الشركات التي تـسير بخطى ناجـحة في هذا المجال تعقد برامج تدريبية مـستمرة لهذا الغرض تشمل جميع موظفـيها كما تمنح مكافآت خاصة للمديرين الذين يبذلون جهودًا خاصة في هذا المجال.

ويبين الجدول (5-2) بعض المشاكل التي يمكن مواجهتها في التدريب على إدارة التحيز.

جدول (5-2) المشاكل المتوقعة في التدريب الخاص بإدارة التنوع

المشكلـة	الوصـــف والحـــل
ارتفاع مستوى التوتر العاطفي.	من المحـتمل أن يشـعر الحـديث عن التـحيـز البعض بعـدم الارتياح لذلك يجب أن يتم التدريب في بيئة آمنة ومريحة.
احتمال حدوث استقطاب.	تجنب المناقشـة التي تحتاج الإجـابة بنعم أو لا وبدلا من ذلك شجع الأمور التي تتضمن اختيارات عديدة.
بعض الناس بطبـعه ميـال لكثرة الحديث وتحميـل الأمور أكثر من طاقتها.	يجب عدم إعطاء فـرصة للأفراد الذين يميـلون للحديث عن الماضي واجعل كل الجهود موجهة نحو هدف التدريب،
احتمال حدوث هجوم شخصي.	فـبعـض الآراء الجـريئـة في الموضـوع قـد تسيء إلى بعض الناس. حاول أن تعامل كل فرد باحترام.

تفاوت رد الفعل تجاه التدريب.	فالبعض قد يرحب به والبعض الآخر قد لا يرحب به وتنمية الشعور بأهمية التدريب في هذا المجال يجب أن يكون جزءًا من البرنامج.
قد ينصب التدريب على الجماعات المسيطرة	لا يمكن اعتبار التحيز مسئولية جهة واحدة ويجب التأكيد على ذلك خلال برامج التدريب.
عدم ملاءمة توقيت التدريب.	تجنب إحداث مزيد من الضغوط بحيث لا يعقد التدريب فى الفترات التي تشهد أحداثًا حساسة مثل أوقات توفير بعض العمل، وأوقات التفاوض على عقود العمل.
عدم تهيئة المناخ التنظيمي.	فالتدريب على إدارة التنوع يؤتي ثماره حينما يكون جزء من استراتيجية الشركة الخاصة بإحداث تغييرات في المناخ التنظيمي وعلى وضع نتائج التدريب موضع التنفيذ.

ملخص الفصل الخامس :

(1) حدد معنى الاتجاهات وعناصرها ؟

الاتجاهات هي المجموعة المرتبطة والمستقرة من المشاعر والمعتقدات والميول السلوكية والموجهة نحو بعض الأمور الموجودة في البيئة الخارجية، والاتجاهات المرتبطة بالعمل وتشمل الأمور الموجودة في بيئة العمل والأشخاص الذين يتعامل معهم الفرد. وتتكون الاتجاهات من ثلاثة عناصر هي جانب الاعتقاد، وجانب المشاعر ثم الجانب السلوكي.

(2) ما مفهوم الرضا عن العمل وكيف يمكن قياسه؟

الرضا عن العمل يتضمن المشاعر الإيجابية أو السلبية نحوالعمل الذي يقوم به الفرد. ويمكن قياس الرضا عن العمل أما من خلال المقاييس المدَرجة أو من خلال المقابلات الشخصية أو من خلال رصد الأحداث الهامة.

(3) لخص نظريتين أساسيتين من نظريات الرضا عن العمل؟

النظرية الأولى وهي: نظرية مجموعتي العوامل التي ترى أن الرضا عن العمل وعدم الرضا عنه يُستمد من مجموعتين مختلفتين من العوامل المجموعة الأولى تتعلق بالرضا عن العمل وتستمد من طبيعة العمل نفسه وقد أسمتها النظرية بالعوامل الدافعة. والمجموعة الثانية: من العوامل والتي تؤدي إلى عدم الرضا وتستمد من ظروف (1) العمل الخارجية وقد أسمتها النظرية بمجموعة العوامل الوقائية.

أما النظرية الثانية فهي: نظرية القيمة وترى أن مستوى الرضا عن العمل يتأثر بمقدار الفرق بين مايحصل عليه الفرد من عمله فعلاً ومقدار ما كان يأمل في الحصول عليه.

(4) ما الآثار التي تترتب على الإحساس بعدم الرضا وكيف يمكن التغلب عليها؟

حينما يشعر الناس بعدم الرضا عن العمل فإنهم يميلون إلى الانسحاب الجزئي منه كما في حالة الغياب والتأخر، أو الانسحاب الكلي بترك العمل، وقد أكدت الدراسات أن هناك علاقة ضعيفة بين مستوى الرضا عن العمل والأداء. ويمكن تحسين مستوى الرضا عن العمل من خلال العدالة في الأجر، وتحسين الإشراف، ولا مركزية السلطة، وتسكين الناس في الوظائف التي تتوافق مع اهتماماتهم.

(5) ما المقصود بالالتزام التنظيمي؟ وما أنواعه؟

يركز الالتزام التنظيمي على اتجاهات الأفراد نحو التنظيمات التي يعملون فيها. وهناك ثلاثة أنواع من الالتزام التنظيمي هي: الالتزام الاستمراري ويشير إلى قوة ميول الفرد للاستمرار بالعمل في التنظيم؛ لأنه ليس لديه حل بديل أفضل. ثم الالتزام العاطفي ويشير إلى قوة ميول الفرد للاستمرار في العمل بمنظمة معينة؛ لأنه يوافق على أهدافها وقيمها. وأخيراً الالتزام المعياري ويتضمن الالتزام بالبقاء فى المنظمة بسبب التزامه الاجتماعي تجاهها.

(6) ما نتائج انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي وكيف يمكن التغلب عليها؟

يترتب على انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي بعض النتائج الضارة مثل ارتفاع معدل الغياب، وترك العمل وعدم رغبة الأفراد في المشاركة والتضحية من أجل المنظمة بالإضافة إلى بعض الآثار السلبية على الموظف نفسه.

ويمكن تقوية الولاء التنظيمي من خلال الإثراء الوظيفي، والربط بين مصالح المنظمة ومصالح الفرد، والأخذ في الاعتبار عند تعيين موظفين جدد أن تكون قيمهم وأهدافهم متوافقة مع قيم وأهداف المنظمة.

(7) فرق بين التحيز والتمييز. ومن ضحايا التحيز في المنظمة؟

يشير التحيز إلى الاتجاهات السلبية تجاه الآخرين ممن ينتمون لجماعات معينة، أما التحيز فهو التفرقة في معاملة الناس بناء على التحيز. وتتميز أماكن العمل في الوقت الراهن بوجود درجة عالية من التنوع في قوة العمل مما يجعل بعض الجماعات قد تقع ضحية التحيز والتمييز على أساس السن، أو النوع، أو الأحوال الصحية، أو الأصول العرقية.

(8) كيف تحاول المنظمات حاليًا إدارة التنوع في قوة العمل؟

حتى يمكن الاستفادة الفعالة من قوة العمل فإن الكثير من المنظمات تحرص على عمل برامج لإدارة التنوع. ولاتقف جهود هذه البرامج على مجرد تعيين النساء والأقليات بل تستهدف هذه البرامج توعية الأفراد بأهمية الإدارة الجيدة للتنوع ثم تنمية مهاراتهم في هذا المجال.

(9) ما فوائد الإدارة الفعالة للتنوع؟

بالرغم من الصعوبات التي تواجه عملية إدارة التنوع إلا أن المزايا التي تعود على الفرد والمنظمة من وراء ذلك تستحق العناء المبذول في هذا المجال. وقد أوضحت الدراسات أن الشركات التي تهتم بإدارة التنوع أكثر ربحية من الشركات التي لا تهتم بذلك وينتشر بها عمليات التحيز والتمييز.

أسئلـــة للمناقشـــة :

(1) قد يقول البعض بأن الناس عموماً لا تحب عملها. هل توافق أو لا توافق على تلك العبارة؟ ولماذا؟

(2) بفرض أنك مدير بإحدى الشركات، وتريد أن تحسّن من مستوى رضا العاملين معك عن العمل كيف تستطيع تحقيق هذا الهدف؟

(3) "الناس السعداء في العمل أكثر إنتاجية" هل توافق على هذه العبارة أو لا توافق ولماذا؟

(4) تعتبر عمليتا ارتفاع مستوى الغياب، وترك العمل من المشاكل المكلفة للمنظمة كيف يمكنك معاونة الشركة في التقليل من حدة هذه المشاكل؟

(5) افترض أن أحد العاملين غير راض إلى حد كبير عن عمله بالشركة، ولكنه لا يبحث عن عمل آخر كيف تفسرٍ سلوك هذا الفرد؟

(6) كيف تدير المنظمات في الوقت الحاضر عملية التنوع؟ اعط أمثلة لذلك.

تطبيقـات الفصـــل الخامس

حالـــة عمليــة :

تحسين جودة مكان العمل أدى إلى زيادة مستوى الرضا في بنك مونتريال

يعتبر بنك مـونتريال من أقدم البنوك في كندا، ولقد أصبح البنك يواجه تحديات قـوية لسبب منافسة البنوك الأخرى مما دفع إدارة البنك إلى إعادة النظر في كثير من سياسـاتها التقليدية خاصة بالنسبة للموارد البشرية . ومن بين القـضايا الرئيسية التي تشـغل إدارة البنك هي الفرصة غير المتـساوية بين العاملين من الرجال والنساء خاصـة بالنسبة للترقية إلى المناصب العليا في البنك، فـبالرغم من أن العاملين من النساء يشكلون 91%من قوة العمل الإجـمالية بالبنك إلا أن نصيبـهم من وظائف الإدارة لا يتعدى 9% ولقد قام مدير عام البنك بتـشكيل فريق عمل لدراسة العوائق التي تحول دون وصـول العاملات في البنك إلى المناصب الإدارية العليا ،ووضع الخطط اللازمة للتغلب على تلك المعوقات. ولقـد كشفت نتيجة الدراسة التي قامت بها مـجموعة العمل أن من أهم المعوقـات التي تحول دون وصول المرأة للمناصب الإدارية في البنك وجود بعض المعـتقدات الخاطئة بخـصوص الكفاءة الإدارية للمرأة. من ذلك على سـبيل المثال أن المرأة ولاؤها للمنظمة أقل من ولاء الرجل؛ لأنها غـالبًا ما تترك العمل للتفـرغ لتربية الأبناء. ومع ذلك فإن حقيقة الواقع تشير عكس ذلك تمامًا حيث تؤكد سجلات العمل بالبنك أن المرأة عمومًا أطول في مدة الخدمة بالبنك من الرجال.

ولقد كان من بين مقترحـات اللجنة أن يضاف إلى التقارير المالية الربع سنوية التي ترسل إلى الإدارة العليا بالشركة تقريرًا يتـعلق بمدى اهتمام كل مدير بإتاحة الفرصة العادلة للمرأة لتنمـية مهاراتها وصقل كفاءتها ومدى معاونتها في الترقي في المناصب الإدارية. بل أوصت اللجنة بأن تقارير الإدارة الخاصة بكل مدير يجب أن تكون شاملة لتلك النواحي. كذلك أوصت اللجنـة بضرورة عمل لقاء دوري بين عينة من الموظفين من مخـتلف المستويات وإدارة البنك لمناقشـة مدى التقدم في قـضايا العدالة في المعامـلة خاصة بالنسبة للترقيـة. ولقد أدت سياسة اهتمام البنك بالتسوية في المعـاملة بين الرجال والنساء وإزالة المعوقات أمـام النساء للوصـول إلى المناصب الإدارية العليـا إلى حصـول البنك على العـديد من الجوائز المحليـة والدولية. كمـا مكنته أيضًا من الاستثـمار الفعال في القوى البشـرية الموجودة لديه، والتي انعكست في الخدمة الطيبة لجمهور المتعاملين. وبالتالي زيادة أرباح البنك وتنمية قدرته على الصمود أمام المنافسة.

أسئلـــــة :

(1) ما الأسباب الرئيسية للمشكلة التي كان يواجهها البنك؟

(2) كيف يمكن جعل سياسة العدالة في المعاملة تؤتي ثمارها في المستقبل أيضًا؟

(3) ما المعوقات التي يمكن أن يواجهها البنك مستقبلاً في تطبيق تلك السياسة؟

(4)) ما الوسائل الأخرى التي يستطيع البنك أن يحقق بها التسوية في المعاملة في مكان العمل؟

تدريـب سلـوكـــي :

هل لديك ولاء لعملك؟

يمكن من خلال المقياس التالي قياس الولاء التنظيمي الاستمراري، والعاطفي والمعياري :

إرشــــادات :

ضع درجة موافقتك على كل عبارة من العبارات التالية على أساس :

1 = لا أوافق مطلقـــًا.

2 = أوافق بدرجة قليلة.

3 = أوافق بدرجة متوسطة.

4 = أوافق بدرجة كبيرة.

5 = أوافق إلى أقصى حد .

(1) استمر في عملي الحالي حتى الآن بسبب حاجتي له، وليست لأنني راغب فيه.
(2) أشعر بالانتماء القوي لهذه المنظمة.
(3) أرفض ترك هذه المنظمة طالما ألتحقت بالعمل فيها.
(4) تركي للعمل يتضمن تضحيات عالية.
(5) أشعر بارتباط عاطفي بالمنظمة التي أعمل فيها.
(6) لن يكون صاحب الشركة مستريحًا إذا تركت العمل بها.
(7) ليس لدي خيار آخر غير أن استمر في عملي الحالي.
(8) أشعر بأنني جزء من أسرة تتكون منها هذه الشركة.
(9) أشعر بأن لدي التزام قوي للاستمرار بالعمل في هذه الشركة.
(10) ستصاب حياتي بالارتباك إذا تركت عملي الحالي.
(11) سأكون مسرورًا لو قضيت بقية حياتي الوظيفية للعمل في هذه الشركة.
(12) أستمر في عملي الحالي حتى لا أتعرض لمآخذة وانتقاد الآخرين إذا تركت العمل.

التقييـــــم :

(1) اجمع الدرجات التي أعطيتها للعناصر 10,7,4,1 فهي تحدد مقدار الولاء الاستمراري.
(2) اجمع الدرجات التي أعطيتها للعناصر 11,8,5,2 فهي تحدد مقدار الولاء العاطفي.
(3) اجمع الدرجات التي أعطيتها للعناصر12,9,6,3 فهي تحدد مقدار الولاء المعياري.

أسئلــــة :

(1) أي أنواع الولاء حصلت على مقدار أكبـر؟ وأيها حصل على مقـــدار أقل؟ هل هناك فروق جوهرية؟ أم هناك تشابه إلى حد كبير؟
(2) هل أظهر لك هذا المقياس أمـورًا لم تكن تعرفها عن نفسك من قبل؟ أما أنه عـزز معتقداتك بخصوص ولاءك للمنظمة؟
(3) إلى أي مدى تعكس نتائج هذا المقياس رغبتك في ترك العمل بهذه المنظمة؟
(4) بمقارنة إجابتك بإجابات زملائك هل هناك تشابه أم اختلاف. وبماذا تفسر ذلك؟

تدريـب جماعــي :

التعرف على الفروق في القيم الثقافية الموجودة في العمل

إن أحد المعوقـات الأساسية لفهم الآخـرين الذين ينتمون إلى ثقافات أخـرى هو تباين القيم، والتدريب التالي يوضح هذه الناحية.

إرشـــــــادات :

(1) قسم الفصل إلى مجموعات من 5 - 10 أفراد

(2) راجع تباين القيم في الثقافات المختلفة كما هي واردة في القائمة التالية:

(3) تناقش كل مجموعة فيما بينها الفروق في القيم الثقافية. وكيف يمكن أن يؤثر تباين القيم على ظهور بعض المشاكل في العمل.

(4) ثم ينتقل النقاش على مستوى الفصل ككل بالنسبة للتطبيقات الخاصة بنتائج التباين القيمي الذي تمت مناقشته على مستوى المجموعات.

قائمة بالقيم :

السائدة في الثقافة الأمريكية	السائدة في ثقافات أخرى
(1) أن الولاء الأساسي للناس يكون لأعمالها .	ولاء الناس يكون بالدرجة الأولى للأسرة والأصدقاء.
(2) أن دوام البقاء بالوظيفة مرهون بظروف المنظمة.	الوظيفة مضمونة مدى الحياة.
(3) المنافسة أسلوب مقبول في الحياة.	المنظمة الأفضل هي التي تروج للتناسق والانسجام بين العاملين.
(4) يناضل الناس لإبراز الإنجاز الشخصي وتأكيد الذات.	تعلو قيمة الإنجاز الجماعي.

أسئلـــــة للمناقشـــة :

(1) هل مجموعتك أو الفصل ككل حساس للفروق في القيم المشار إليها في التمرين؟

(2) ما أهم التطبيقات التنظيمية للفروق في القيم الثقافية التي كشفت عنها المناقشات؟

(3) كيف يمكن معاونة الآخرين في فهم وقبول الفروق الثقافية؟

(4) هل استطعت من خلال هذا التمرين أن تصل إلى معرفة أفضل عن أثر التباين الثقافي في أنشطة المنظمة؟

مصطلحات الفصل الخامس

الجانب التقييمي للاتجاهات Evaluative Component : ويشير إلى حب أو كراهية شخص ، أو شئ معين ، أو حدث معين.

الجانب الإدراكي للاتجاهات Cognitive Component : ويشير إلى عقيدتنا حول موضوع الاتجاه سواء كانت تلك العقيدة خاطئة أو صحيحة.

الجانب السلوكي للاتجاهات Behavioral Component : الميل إلى التعرف على ما يتوافق مع مشاعرنا وعقيدتنا بالنسبة لموضوع الاتجاه.

الاتجاهات Attiudes : مجموعة مستقرة نسبيا من المشاعر والمعتقدات والنزوع السلوكي تجاه الأشياء، أو المنظمة، أو الأفراد.

الإتجاهات نحو العمل Work-related Attitudes : الاتجاهات المتعلقة بالعمل نفسه والظروف التي يؤدي فيها.

الرضا الوظيفي Job Satisfaction : الاتجاهات

الإيجابية والسلبية التي يعتنقها الفرد بالنسبة للعمل.

مؤشرات الرضا الوظيفي Job Descriptive Index(JDI) : مقيــاس مقنن لقياس خمســة مفاهيم متعلق بالعمل.

مقـياس مـينوسوتا للرضا الـوظيفي Minnesota Satisfaction Questionnaire : مقـياس مـقنن لقياس مدى رضا الفرد عن العمل.

أسلوب الأحـداث الحرجـة Critical Incidents Technique : مقـياس الرضـا عن العمل بـسؤال العاملين عن الأحداث البـارزة التي أثرت في مستوى رضاهم عن العمل.

نظرية مجمـوعتي العوامل Two-Factor Theory : نظرية في الرضـا عن العمل ترى أن الرضـا وعدم الرضا مـستمد من مـجموعتين مخـتلفتين من العوامل، الأولى دلفعية والثانية وقائية.

نظرية القـيـمـة Value Theory : نظرية في الرضـا عن العمل ترى أن مـسـتوى الرضـا يتحـدد بالموزن بين مـا يحصل عليـه الفرد فـعلاً من العـمل والمستوى الذي كان يأمل في الحصول عليه.

الانسحاب الجزئي من العمل Employee Withdrawal : كالغـياب والتأخر أو الانسـحاب الكلي بترك العمل للهروب من عمل غير راض عنه

الالتزام التنظيمي Organizzational Commitment ويتـعلق بدرجـة اندمـاج الفـرد في المنظمـة وحرصه على الاستمرار فيها.

الالتزام المسـتمر Continuance Commitment : قوة رغبـة الفرد في الاستمرار بالعـمل بالمنظمة، لأنه في حاجة إليه ولا يجد بديل آخر.

الالتزام العـاطفي Affective Commitment : قوة رغبة الفرد للعمل في المنظمة لأن قيمها وأهدافها تتوافق مع قيمه وأهدافه.

الالتزام المعياري Normative Commitment : قـوة رغبـة الفرد للـعمل بالمنظمـة بسـبب التزامـه الاجتماعي نحوها.

التـمـيـــــز Prejudice : اتجـاه سلبي ناحيـة شخص ينتـمي لجمـاعة معـينة بسبب انتـمائه لتلك الجماعة.

التمـييز Discrimination : وهو السلوك الناتج عن التحيز وهو غالبًا سلوك سلبي.

تدريب للتوعية بمزايا التعدد Awareress- based Diveresity Training : وهي البـرامج التدريبـية التي تستهدف توعيـة الناس في المنظمة بأهمية الإدارة الجديدة للتنوع للتقليل من التحيز والتمييز.

تدريب لتنمـية مهـارات العاملين في إدارة التـعدد Skills-based Diversity Training : وهـي البرامج التدريبية التي تسـتهدف تنمية مهارات الأفراد في إدارة التنوع.

الفصل السادس

المسار الوظيفي، وضغوط العمل

Managing Your Own Behavior: Careers And Stress

أهداف الفصل :

- المقصود بالتطبيع الاجتماعي **Socialization** ومراحل تنميته .
- معرفة دور المرشد **Mentor** ومعرفة مزايا وتكلفة هذه العملية سواء بالنسبة للمرشد أو بالنسبة لمن يشملهم برعايته **Protégés** .
- كيف يختار الناس مسارهم الوظيفي، وكيف تغيرت طبيعة هذه المسارات في الوقت الحاضر؟
- كيف اختلفت المسارات الوظيفية لكل من المرأة والرجل ومعرفة ما يسمى بالسقف الزجاجي **Glass Ceiling** ؟
- ما المقصود بالضغوط وما هو الفرق بينها وبين الاجهاد؟
- ما مصادر الضغوط التنظيمية والشخصية؟
- ما الآثار المختلفة للضغوط. وما هو دور الفروق الفردية في تلك الآثار؟
- ما الأساليب الفردية والتنظيمية لإدارة الضغوط؟

حالة افتتاحية: ماذا تستطيع أن تفعل لو تغيرت كل القواعد ؟

بعد أن عمل كْرِس توول Chris Toal كمدرس في إحدى المدارس الثانوية لعدة سنوات، اشتغل بالمحاماة في أحد الأحياء الفقيرة في بوسطن Boston بعد حصوله على إجازة الحقوق ثم ترك المحاماة ليعمل في إحدى الشركات الجديدة التي تعمل في التقنيات الحديثة وهي شركة LTX,Inc وقد تدرج في المناصب بسرعة في هذه الشركة حتى وصل دخله في عام 1989 حوالي 90000 دولار. وعلى شدة المنافسة في الأسواق بدأت الشركة في تخفيض حجم هيكلها التنظيمي. وهنا بدأت متاعب توول حيث أصبح استمراره بالشركة معرضًا للخطر حيث تم نقله من قسم الإنتاج إلى المشتريات ثم إلى إدارة المبيعات وأخيرًا وهو في سن الخمسين وجد نفسه ضحية الفصل. ثم وجد فرصة عمل بإحدى الشركات التي تعمل في نشاط مماثل وهي شركة برتيون .Proteon Inc ولم يمكث بها إلا

سنوات محدودة حتى ترك العمل بها عام 1996 ووجد نفسه أمام سوق عمل جديدة مفتوحة تحتاج منه إلى أن يبذل قصارى جهده لتنمية وتوسيع مهاراته الحالية حتى يستطيع أن يجد فرصة عمل مستقرة. وهكذا نجد أن توول هو أحد الموظفين كبار السن الذي وجد نفسه في ظروف عمل جديدة تتطلب منه التسلح بمهارات جديدة مثل مهارة التعامل مع الحاسب، ومهارة إدارة نظم المعلومات وغيرها حتى يستطيع أن يضمن الاستقرار والأمان في العمل، لأنه يواجه جيلاً جديدًا مسلحًا بهذه المهارات فإذا تخلف فليس له مكان بينهم. وهكذا وبدلاً من أن كان توول يطمع، وهو في هذه السن أن يكون أقل أعباء ليتفرغ نسبيًا لبعض شئونه الخاصة والأسرية. فقد وجد نفسه في حاجة إلى جهود مضنية لتعلم مهارات عمل جديدة تضمن له البقاء في عالم شديد التغير مما أصابه بالإحباط الشديد.

يتضح من استعراض الحالة السابقة أنه قد ولت الأيام التي كان يلتحق فيها الفرد بالعمل بعد تخرجه ليضمن لنفسه دوام الترقي والاستمرار في الوظيفة حتى سن التقاعد. كذلك ولت الأيام التي كان يكفي أن يتعلم الفرد مجموعة محدودة من المهارات يستخدمها طوال حياته الوظيفية، وأصبحت ظروف العمل في الوقت الراهن تتطلب من الفرد أن يبذل قصارى جهده لتعلم مهارات جديدة، وأن يجدد معارفه وينمي قدراته بشكل مستمر إذا أراد أن تكون له قيمة في العمل. ولاشك أن حرص الفرد على توفير ذلك، وهو مايدخل في نطاق إدارة المسار الوظيفي Career Management يحتاج في نفس الوقت اتخاذ التدابير اللازمة لتقليل ردود الفعل السلبية البدنية والنفسية الناتجة عن محاولات التكيف. وهذا مايدخل في إطار إدارة الضغوط Managing Stress وكلاهما يدخل في إطار ما نسميه: بكيف ندير سلوكنا في العمل ؟

وسنبدأ بإدارة المسار الوظيفي وسيكون التركيز فيها على ثلاث نواح هي :

(1) **عملية التطبيع Socialization** وهي العملية التي يتم من خلالها تأكيد العضوية لتنظيم معين.

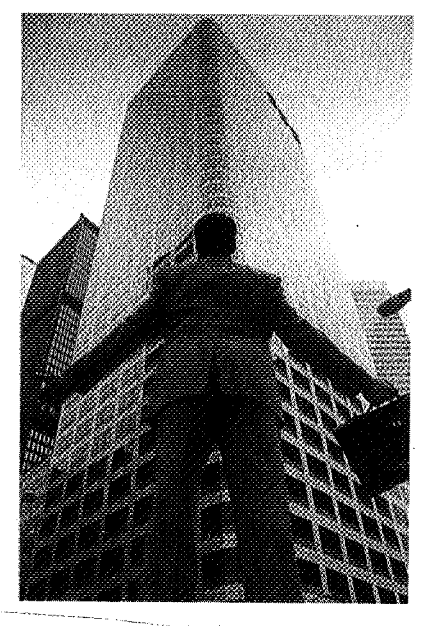
(2) **عملية الإرشاد أو النصح Mentoring** وهي عملية النصح المباشر من شخص لآخر لتوجيهه في مساره الوظيفي.

(3) **تنمية أو تطوير المسار الوظيفي Career Development** وتشمل عملية التخطيط للمسار الوظيفي طوال الحياة الوظيفية للفرد.

التطبيع التنظيمي : Organizational Socialization

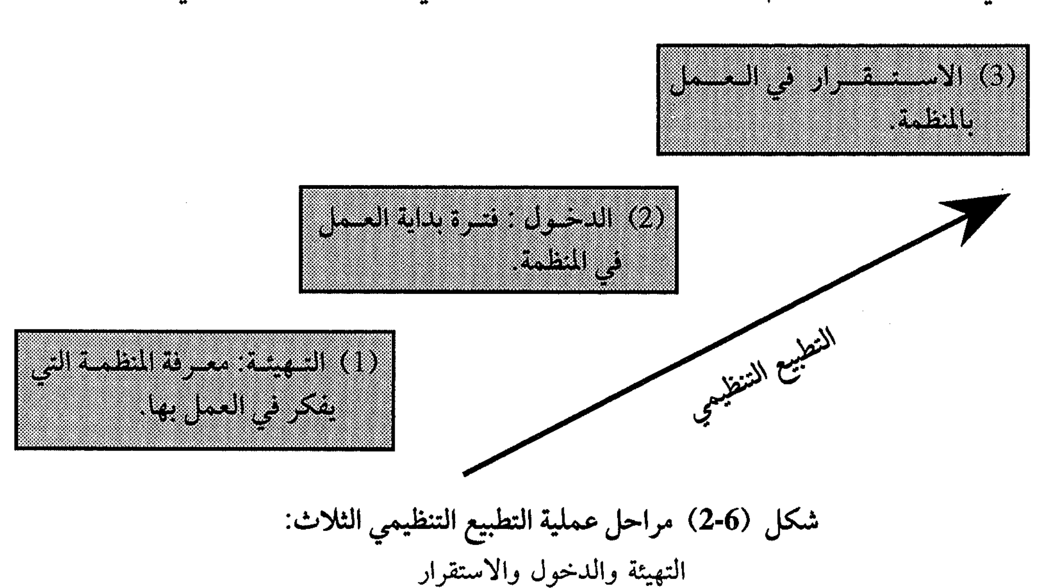
حينما يلتحق الفرد بعمل جديد فإن الفترة الأولى من حياته الوظيفية تتسم بالقلق وعدم الراحة. فهو يواجه ظروفًا عملية جديدة، وأشخاصًا جددًا قد لا يعرفهم قبل ذلك،

وفي حاجـة إلى تعلم المهارات المطلوبة لإنجـاز عمله، وفي حـاجة إلى معـرفة سيـاسات وإجراءات ونظم العمـل بالمنظمة. ويمكن أن يتم ذلك كله من خلال ما يســمى: بالتطبيع التنظيمي التي يمكن تعريفها: بأنها العملية التي يتحول فيها الفرد من مجرد شخص غريب إلى شخص مشارك وعضو فعال في التنظيم (شكل 6-1) .



شكل (6-1) معرفة قواعد اللعبة
هل شعرت بأنك تائه لا تعرف شيئًا في أول يوم عمل في وظيفتك الجديدة؟ إذا كنت قد تعرضت لذلك فمرحبًا بك مع التائهين. في الـغالب فإن كل فـرد قد تعرض لتلك الخبرة.

وعملية التطبيع التنظيمـي عملية مستمرة تبدأ قبل أن يلتحق الفـرد بالعمل. وتستمر لأسابيع أو شـهور بعـد التحـاقه بالعمل. ومع اخـتلاف الخـبرة الفرديـة لعملية التـطبيع التنظيمي إلا أنها بوجه عام تمر بثلاث مراحل موضحة في (الشكل 6-2) وهي :



شكل (6-2) مراحل عملية التطبيع التنظيمي الثلاث:
التهيئة والدخول والاستقرار

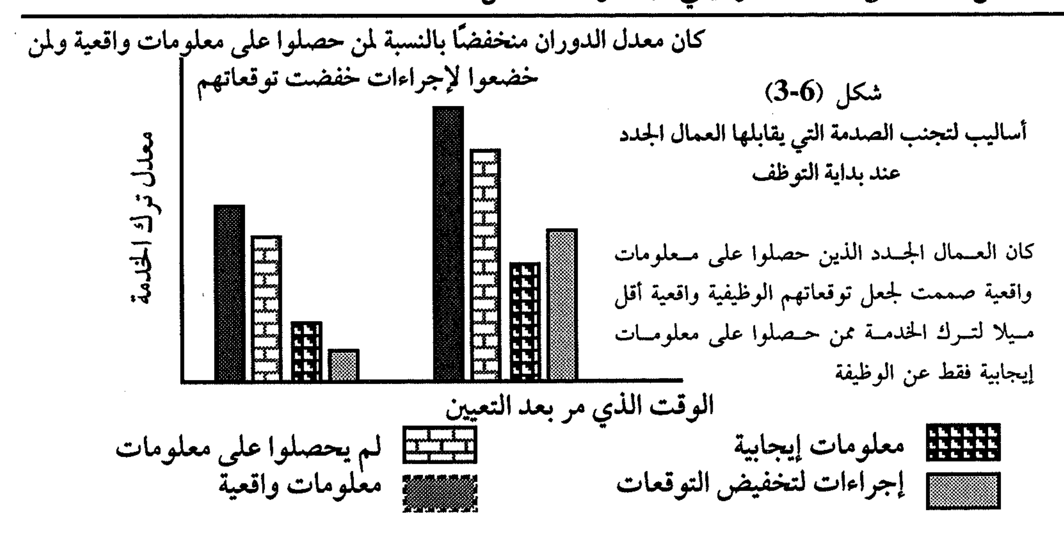
1) **مرحلة التهيئة** Pre-entry Period

هل فكرت في العمل بشركة معينة؟ هل راودك التفكير في أن تعمل بمنظمة معينة؟ ولماذا تحب أن تعمل في هذه المنظمة بالذات؟ وما الذي جذبك لهذا الاختيار؟ تتوقف قدرتك على الإجابة بالطبع على مدى وجود معلومات كافية عندك عن تلك المنظمة. وبوجه عام فإن الناس تطمع في العمل بمنظمات معينة أو في جهات عمل معينة قبل أن تلتحق بأي عمل فيها.

وهناك مصادر عديدة يعتمد عليها الفرد في الحصول على المعلومات عن المنظمات التي يرغب العمل فيها منها: الأصدقاء ،والأقارب الذين يعملون مثلاً بتلك المنظمات، المجلات المهنية ،والتقارير السنوية. وبالرغم من أن هذين المصدرين تنقصهما الدقة إلا أنهما يساعدان في تكوين فكرة مبدئية عن المنظمة. وهناك مصدر ثالث للمعلومات وهو المنظمة نفسها من خلال مقابلات الاختيار. وهذا المصدر أيضًا متهم بالتحيز ، لأن القائم بالمقابلة عادة ما يعطي صورة وردية عن الشركة لجذب بعض الكفاءات المتميزة في عالم تسوده المنافسة الحادة على تلك الكفاءات. والخطورة في ذلك أن الفرد قد يصاب بالإحباط بعد التحاقه بالعمل إذا وجد أن الصورة مختلفة، وقد يترك العمل كلية. ولتجنب هذه الآثار السلبية تحرص العديد من الشركات على إعطاء الراغب في التوظف معلومات وثيقة وواقعية عن ظروف العمل بالمنظمة Realistic Job Previews وهناك دلائل متنامية تؤكد أن إعطاء الراغب في التوظف معلومات واقعية لم تجعله أكثر رضا عن العمل فقط، بل يكون أقل رغبة في الترك الاختياري للعمل بالمقارنة مع الذين يحصلون على معلومات مضللة وغير واقعية عن العمل.

وقد أكدت تلك النتيجة إحدى الدراسات التي قارنت بين معدل ترك الخدمة في ظروف أربع مختلفة. وقد ضمت الظروف الأولى: عمالاً حصلوا على معلومات إيجابية عن الوظائف التي حصلوا عليها فيما بعد . وفي الحالة الثانية: أعطي العاملون معلومات إيجابية وسلبية، أما في الحالة الثالثة: أعطوا تحذيرات عن بعض النواحي الوظيفية. أما في الحالة الرابعة: فلم يعطوا أي معلومات. وكما يشير (الشكل 6-3) فإن من حصلوا على معلومات إيجابية وسلبية أي معلومات واقعية كانوا هم أقل المجموعات تركًا للخدمة اختياريا.

وهناك تحذير هام يجب أخذه في الاعتبار عند إعطاء معلومات واقعية عن الشركة وهو الأثر الذي يمكن أن تحدثه المعلومات الواقعية السلبية في نفسية المتقدم للوظيفة خاصة إذا كان ذا مهارة متميزة أو على درجة عالية من التأهيل حيث أن الإفراط في مثل تلك المعلومات قد يدفعه للتردد في الالتحاق بالعمل لدى الشركة، لذلك ينبغي دائمًا الموازنة بين الرغبة في تقليل أثر صدمة الواقع وبين الحرص على جذب الكفاءات الممتازة للعمل.



شكل (6-3)
أساليب لتجنب الصدمة التي يقابلها العمال الجدد عند بداية التوظف

2) مرحلة الدخول للعمل (فترة البداية) Breaking in

والمرحلة الثانية في التطبيع التنظيمي تبدأ بعد التحاق الفرد بالعمل فعلاً. وفي هذه المرحلة يواجه القادم الجديد عدة تحديات فهو في حاجة إلى التزود بالمهارات المطلوبة لممارسة عمله، ومعرفة إجراءات وقواعد العمل في التنظيم، وأن يتعلم الثقافة التنظيمية(الاتجاهات، والقيم، والتوقعات المشتركة لأفراد التنظيم) لأن ذلك من شأنه أن يؤكد انتماءه للتنظيم. وعملية توعية الفرد بالثقافة التنظيمية لها أهميتها لدرجة أن الكثير من الشركات يستعين بخبراء متخصصين في ذلك.

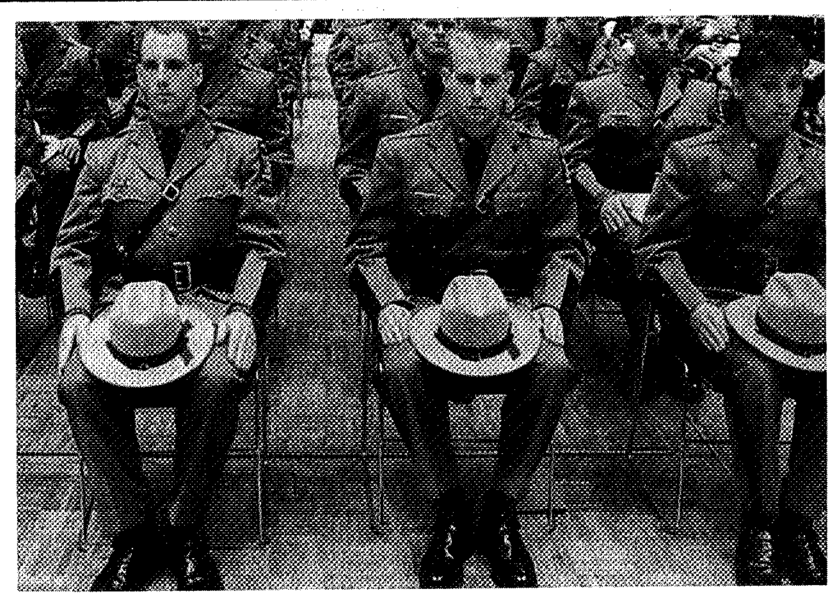
وفي هذه المرحلة أيضًا تهتم معظم الشركات بعمل برامج للتهيئة تستهدف تعريف الفرد بالمنظمة: سمعتها ،وتاريخها ،ونشاطها الأساسي ،وموقفها التنافسي ،ورسالتها وتقاليدها وأعرافها ،ومثل تلك البرامج تساعد على اندماج الفرد في المنظمة.

3) مرحلة الأستقرار Settling in

قد تطول فترة التهيئة أو تقصر، إلا أنه بعد نهاية تلك المرحلة فإن الفرد يكون قد استوعب ظروف العمل ويتم معاملته كما لو كان عضوا قديما في المنظمة. وقد يتطلب الأمر إعطاءه بعض المميزات التي تؤكد مكانته الجديدة في التنظيم (شكل 6-4).

عملية الرعايـــة Mentoring

لو افترضنا أن خمسين خريجًا جديدًا التحقوا بالعمل معًا في إحدى المنظمات في نفس العمل. وبعد عام أو عامين ستجد أن بعضهم ترك العمل والبعض الآخر متعثر في عمله والبعض الثالث ستجده يشق طريقه بسرعة ونجاح. ما السبب وراء ذلك؟ هناك أسباب عديدة لكن أهمها جميعًا هي: عملية الرعاية Mentoring التي يقوم بها شخص أكثر خبرة وتجربة يطلق عليه اسم: Mentor(الراعي) للأخذ بأيدي الموظف



شكل (6-4) إعلان الدخول إلى المنظمة

قد يقام احتفال رسمي لإنضمام العمال الجدد إلى المنظمة، وفي الصورة فإن بعض الجنود الجدد قد انضموا إلى قوات الولاية وقد أقيم هذا الاحتفال بمناسبة انضمامهم

الجديد أو ما يطلق عليه: Prorégé (المشمول بالرعاية) حيث يقوم بنصحه وإرشاده وتوجيهه وطمأنته ، لينمو في مساره الوظيفي بنجاح.

ولكن ما الدور الحقيقي للراعي؟

يعمل الراعي الكثير بالنسبة للشخص المشمول بالرعاية فهو أولاً: يعطيه الدعم العاطفي ويبث في نفسه الثقة والأمل ويعبر الطريق أمامه للنجاح الوظيفي. ويرشحه للترقيات، ويعطيه الفرصة لإظهار قدراته ومواهبه الشخصية ويعدّه لتولي المناصب العليا بالمنظمة، كما أنه يقترح له الاستراتيجيات التي تساعده في الوصول إلى الأهداف. كما أنه يحميه من نتائج الأخطاء غير المقصودة ويساعده في تجنب مواقف التهديد.

وللاستفادة من مزايا الرعاية السابق الاشارة إليها فإن الكثير من الشركات لا تترك العملية للصدفة بل أن لديها برامج رسمية يتم خلالها تخصيص واحد أو أكثر من القدامى ذوى الخبرة لرعاية الموظفين الجدد. ويبين الجدول (6-1) أمثلة لما تفعله بعض الشركات في هذا المجال.

كيف تتكون علاقة الرعاية وتتغير؟

لا تتكون العلاقة بين الراعي والمشمول بالرعاية بطريقة عشوائية، بل تتم من خلال عملية معقدة يكون للطرفين فيها دور فاعل. فالراعي لا يريد أن يضيِّع وقته وجهده سدى مع أي شخص، وإنما يحاول أن يرعى شخصًا واحداً تثمر فيه عمليات الإرشاد

جدول (6-1)

أمثلة لبعض برامج الرعاية الرسمية التي تطبقها الشركات

الشركة	وصف البرنامج
كولجيت بالمولف Colgate-Palmolive	كل الموظفين الذين سيلتحقون بأعمال غير يدوية White-Coller يتم تخصيصهم على أفراد من رتب أعلى معينين كرعاة.
نينكس NYNEX	توجد دوائر للرعاية تتكون من ستة من رتب أدنى واثنين من رتب أعلى يتقابلون شهريا لمناقشة الموضوعات المتعلقة بالعمل.
داو جونز Dow Jones	مجموعات تتكون كل منها من أربعة أفراد: ثلاثة من مستويات أدنى ،وواحد من مستوى أعلى.
تشب آند صن إنشيورانس Chubb & Son Insurance	هناك عشرة رعاة يخصص واحد منهم لكل ثلاثة من المستويات الأدنى.

والنصيحة، كذلك فإن الشخص المشمول بالرعاية يبحث بعناية أيضًا عن راع أكبر منه وأكثر منه خبرة وله شهرته في التنظيم.

ولكن. . إذا تكونت العلاقة بين الراعي والشخص المشمول بالرعاية فهل تبقي تلك العلاقة دون تغير على مدار الوقت؟ في الواقع فإن معظم العلاقات بين الطرفين تمر بأربع مراحل هي:

1) **المرحلة المبدئية Initiation** : وهذه المرحلة تستمر من 6 شهور إلى سنة، وفي هذه المرحلة يتعرف كل طرف على الطرف الآخر، وما الذي يقدمه، وما الذي يتوقعه كل منهما من الآخر.

2) **مرحلة التنشئة Cultivation**: وهذه المرحلة تستغرق من 2-5 سنوات أخرى، وفي هذه المرحلة تتعمق العلاقة بين الطرفين ويتقدم المشمول بالرعاية في مساره الوظيفي بسبب معاونات الراعي له.

3) **مرحلة الانفصال Separation**: وتحدث هذه الفترة حينما يشعر المشمول بالرعاية بحاجته إلى الاستقلال والاعتماد على النفس. كما قد تحدث أيضًا بسبب ظروف خارجية غيرت من أدوارهما كأن يكون قد تم ترقية الشخص المشمول بالرعاية أو تم نقل الراعي إلى جهة أخرى، أو أصبح غير قادر على المعاونة والتضحية بسبب مرضه.

4) **مرحلة إعادة التحديد Redefinition**: وهذه هي المرحلة الأخيرة في مراحل العلاقة وتحدث بعد نجاح الانفصال. وفي هذه المرحلة يشعر الطرفان بأنهما مجرد أصدقاء ويعامل كل منهما الآخر على قدم المساواة وتنتهي علاقة الرعاية. وبمعنى آخر فمتى اكتسب المشمول بالرعاية الخبرة الكافية والمهارة اللازمة للقيام بدوره ،فإن علاقة الرعاية تتناقص أهميتها. وحتى مع انتهاء علاقة الرعاية فإن الراعي يظل فخوراً بالشخص الذي كفله وشمله برعايته، كما أن المشمول بالرعاية يظل يشعر بالامتنان للراعي.

وأحيانًا ما تحدث بعض الأمور المؤسفة مثل: الغيرة من جانب الراعي ،أو إحساس المشمول بالرعاية بأن الراعي يقف عقبة في سبيل نموه. ويؤدي مثل هذه الأمور إلى إفساد العلاقة بين الطرفين وتقلل من دورها المطلوب.

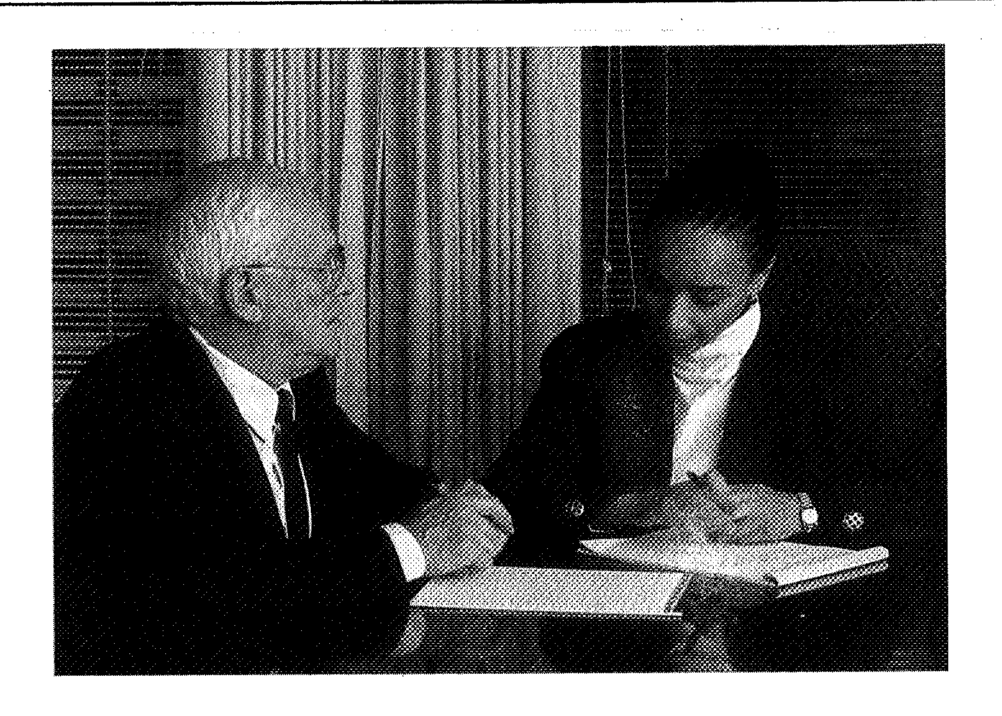
أثر اختلاف النوع Gender أو الأصول العرقية .. على عملية الرعاية:

يميل الناس بوجه عام إلى حب وتفضيل الأشخاص المتشابهين معهم أكثر من الأشخاص المختلفين عنهم فهم يميلون إلى تكوين صداقات وعلاقات شخصية مع المتشابهين معهم في الصفات والاتجاهات والخلفية الثقافية، **فهل يمكن أن ينطبق ذلك على علاقة الرعاية السابق الإشارة إليها؟** تشير دلائل الواقع على إمكانية حدوث ذلك فالنساء والأقليات الذين ينتمون لأصول أفريقية في الولايات المتحدة يجدون صعوبات في الحصول على الرعاية بالمقارنة مع الرجال والأغلبية من البيض. وقد يرجع السبب الرئيسي لذلك إلى أن معظم المديرين في الشركات الأمريكية من الرجال البيض الذين يشعرون براحة أكثر في التعامل مع من يشابههم في الخلفية الثقافية. وهناك عامل آخر يلعب دورا هاما في الموضوع وهو: أن النساء أقل رغبة من الرجال في القيام بدور الراعي في الوقت الذي يشعر فيه الكثير من الرجال بأن رعاية النساء. وما قد يترتب عليها من علاقات قوية بين الطرفين قد تثير بعض الاستفسارات أو التلميحات غيرالمرغوب فيها مما يجعلهم يعزفون عن رعاية النساء.

قضية عالمية:

هل تعتقد أن لنوع الثقافة تأثير على قدرة العامل على الحصول على الرعاية؟ بمعنى أنه من الصعب في بعض الثقافات الحصول على الرعاية المقارنة بثقافات أخرى؟ إذا كانت الإجابة نعم فما أسباب ذلك؟ ثم ما تأثير ذلك على تقدم العمالة، وقدرة المنظمة على المنافسة؟

لذلك تحرص بعض الشركات على عمل برامج منظمة للرعاية تجمع فيها بين الأقلية والأغلبية، فمثلاً شركة Dupont وضعت برنامج للرعاية منذ عام 1985 يقوم فيه الرعاة من البيض برعاية الأقليات للحصول على مناصب أعلى في الشركة، مما أدى إلى ارتفاع نصيبهم في الوظائف الإدارية العليا من 10% إلى 30%في السنوات الأخيرة. الشكل (5-6).



شكل (6-5) تأثير النوع على الرعاية

تجد النساء والأقليات صعوبة في الحصول عـلى من يرعاهم بالمقارنة بالرجال البيض، ويحدث هذا في الغالب بسبب ميل الراعي الذي يكون في الغالب من الرجـال البيض إلى اختيار من سيشملهم برعـايته ممن يشبهونه. ومن المتوقع مع ذلك أن تنخفض حدة هذه المشكلة مع زيادة وتنوع قوة العمل.

المسار الوظيفي: صيغ واستراتيجيات جديدة Careers: New Forms, New Strategies

عندما يُســأل الفرد أين تريد أن تعمل بعــد تخرجك؟ فإن إجـابة معظم الناس ترتكز على الرغبة في العمل في الشــركات الكبرى باعتبار أن فيها فـرصًا أفضل للترقي، ولأنها تعطي مرتبــات ومكانة اجتماعــية أفضل، وغــير ذلك من المزايا المتوقعــة. وعلى ذلك فإن الصورة قــد تغيرت كثــيرًا في السنوات الأخيرة فـمثلاً عند سؤال عــينة من الحاصلين على درجة الماجستير في إدارة الأعمال عن أين يفضلون العمل فكانت النتائج كالتالي:

1) أقل من النصف حصلوا على وظائف في شــركات كبرى، والأغلبــية حصلت على وظائف في شركات صغيرة.

2) أكثر من 14 مليون أمريكي يعملون في مشروعات خاصة بهم.

3) أن واحد من كل 25 أمريكي بالغ يفكر بالبدء في مشروع خاص.

4) أن عدد مشروعات الأسر المنتجة في ارتفاع مستمر، ويزيد عددهم الآن على 27 مليون.

وكل هذه الإشارات تدل على أن هناك تغيرات جوهرية قد حدثت على المسار الوظيفي الذي يمكن تعريفه باختصار بأنه: "التطور المتتابع في الخبرة العملية للفرد عبر الزمن" ولقد أصبح الناس يتبنون مفهومًا مختلفًا للمسار الوظيفي يختلف عن ذي قبل بسبب إحساسهم بالتغيرات الجوهرية التي حدثت في ظروف الأعمال، وأصبحت تؤثر في عمليات التعيين والترقية والتدريب والأجور وما شابه ذلك.

أنت مستشار تنظيمي

رغم أن النساء والأقليات الذين يتم اختيارهم للعمل في وكالات الاعلان يتمتعون بقدرات ممتازة فإنهم لا يشقون طريقهم بنجاح مثل غيرهم من الرجال البيض. وقد أشار أحد الاستقصاءات إلى أن ذلك راجع إلى الصعوبات التي تواجها النساء والأقليات عند محاولة الحصول على الرعاية اللازمة.

1) *كيف يمكنك شرح هذه النتائج؟*

2) *كيف يمكن مساعدة الأقليات والنساء للحصول على الرعاية المطلوبة للنجاح في تلك الشركات؟*

3) *إذا فشلت المقترحات التي تقدمها فماذا يمكن عمله للوصول إلى ذلك الهدف؟*

قضية عالمية:

مع أن المسارات المهنية تتغير حول العالم، فإن رغبة الكثيرين في العالم في أن يعملوا في مشروعاتهم الخاصة تزيد في الولايات المتحدة عنها في أي مكان بالعالم. ما أسباب ذلك في رأيك؟ هل تعتقد أن هذه النسبة ستزداد في الدول الأخرى مع نمو اقتصادها؟

ولكن لماذا يختار الناس أعمال معينة؟ Choosing a Job: Making Vocational Choices

هناك العديد من العوامل المؤثرة في الاختيار أهمها ما يأتي:

1) **ملاءمة العمل لشخصية الفرد Person - Job Fit** فكل فرد له مجموعة من الخصائص التي تؤهله للقيام بعمل أو أعمال معينة. وفي نفس الوقت تجعله لا يصلح للقيام ببعض الأعمال. لذلك فإن الفرد يميل للعمل في الوظائف التي تلائم قدراته، وقيمه، وصفاته الشخصية وإذا تم ذلك ، فإنه يكون أكثر رضا في عمله وأكثر نجاحًا وتوفيقًا في هذا العمل.

2) **الفرص الوظيفية المتاحة Job opportunities** : فالفرد يحاول أن يكون عقلانيا في اختياره حيث يركز على اختيار الوظائف ذات الأهمية المتزايدة ويبتعد عن الوظائف التي يتناقص الاهتمام بها ولو كانت تتفق مع ميوله ورغباته الشخصية. وهناك العديد من الوظائف من المتوقع نموها في المستقبل سواء من حيث العدد أو النوع، وبالطبع فإن تلك النوعيات من الوظائف لابد أن تحظى باهتمام القائمين على برامج التأهيل بالمدارس الثانوية,

والفنية ،والجـامعات بـحيث يتم تدريب الطلاب في المجالات التـي تتضمن فـرص عمل مستقـبلية مما يجذب الطلاب للعمل في تلك المجالات. وبذلك نجـد أن الموقف ذو علاقة دائرية ؛ فالنمـو في بعض المجالات الوظيـفية يجعـل الناس يهتمـون بتلك المجالات، مما يشجع على تطـوير برامج التدريب والتعليم فـيها، وهذا يـعمل بدوره على توفيـر الأفراد المزودين بالمهارات اللازمـة للعمل بتلك المجـالات. ويبين الجدول رقم 6-2 الوظائف ذات الفرص الواعدة في المستقبل بالولايات المتحدة.

جدول (6-2) الفرص الوظيفية الواعدة في المستقبل حتى عام 2006

درجة مهنية متخصصة:

- إخصائي علاج طبيعي
- طبيب ومفتش بيطري
- طبيب بشري
- محام
- رجل دين

درجة دكتـــــــوراة:

- عالم أحياء
- عالم أدوية طب
- عضو هيئة تدريس بالجامعة
- علماء رياضيات

درجة الماجستيـــر:

- طبيب شرعي
- مستشارون
- أمين ومتخصص متاحف وأرشيفات
- إخصائي نفسي
- محلل بحوث عمليات

خبرة عملية بالإضافة إلى البكالوريوس:

- مديرون في الهندسة والعلوم وأنظمة الكمبيوتر
- مديرو تسويق، إعلان، وعلاقات عامة
- إدارة تحليل النظم.

- مدير مالي

درجة البكالوريـــوس :

- مديرو قواعد بيانات ومتخصصون في خدمة الكمبيوتر
- مهندسو كمبيوتر
- محلل نظم
- فني علاج طبيعي
- فني أمراض مهنية

درجة مساعد أو مشارك:

- فني معلومات صحية
- فني وقاية أسنان
- فني مكياج
- إخصائي تنفس

تدريب مهني بعد الثانويـــة :

- فني إصلاح معدات تشغيل البيانات
- فني رعاية صحة طوارئ
- إخصائي في تكنولوچيا الجراحة
- سكرتارية طبية

خبـــرة عمليـــة :

- مديرو خدمة بالمطاعـــم
- معلمون ومدربون في التعليم والتدريب المهني
- معلمون في تعليم البالغين
- مديرو تمريض

تدريب لفترة طويلة مع خبرة عمل (أكثر من سنة تدريب خلال العمل)

- متخصص في أعمال النشر
- مضيف طيران
- موسيقي
- منتجون، مخرجون، ممثلون ومغنون

تدريب متوسط (من شهر إلى سنة مع خبرة عملية) :

- مساعد إخصائي علاج نفسي
- معاون طبي

- مساعد إخصائي علاج أمراض مهنية
- مساعد في الخدمات الاجتماعية والإنشائية
- إخصائي تدريب بدني

تدريب قصير الأجل (حتى شهر خبرة عملية) :

- خدمات شخصية ومنزلية
- الخدمات الصحية في المنازل
- أعمال التسلية والاستجمام
- كتبه
- محصلو فواتير وحسابات آجلة.

الطبيعة المتغيرة لخطط المسار الوظيفي The Changing Nature of Career Plans

لقد انتهى الزمن الذي كان الفرد يلتحق فيه بوظيفة معينة ويظل يترقى فيها حتى نهاية السلم وأصبح الأمر يحتم عليه ضرورة التنقل بين عدة وظائف لاكتساب مهارات وخبرات متنوعة حتى يجد لنفسه قيمة في سوق العمل ويمكن إرجاع هذا التغيـر إلى حد كبير إلى التغـييرات التي حـدثت في التنظيمات نفـسها سواء من حـيث الحجم أو عدد المسـتويات الإدارية أو في نظام العـمل ونمط إتخاذ القرارات والاتجـاه السائد نحو التـنظيم ذى الحجم الصغيـر والذي يتضمن عددا محـدودا من المستويات الإدارية ويعتمـد في عمله على فرق العمل أكثر من مجرد الجهد الفردي (شكل 6-6)

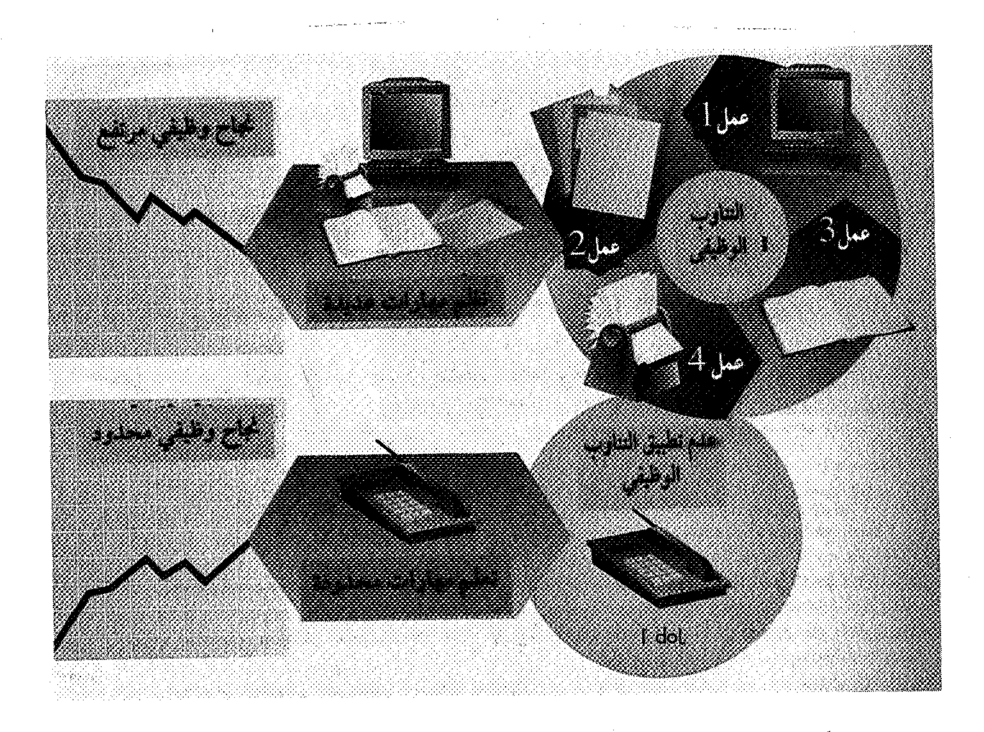


شكل (6-6) لا تفكر في قضاء عمرك الوظيفي مع شركة واحدة

أدت المنافسة الشـرسة إلـى قيـام الكثيـر من الشركـات بالاستغناء عن العديد من الأعـمال والوظائف، وقد انتهى بذلك الوقت الذي كان الفرد يعمل كل حياته الوظيفية لشركة واحدة

: قريب من البيت اشتهرت صناعات Krepner بالتسريح الفجائي للعاملين

وهكذا صار من المحتم على الفرد أن يـنظر إلى عمله باعتباره خبرة تعليـمية يكتسب من خلاله مهارات متنوعة تؤهله أكثر للنجاح الوظيفي في المستقبل. وأحد الوسائل الهامة في هذا المجال ما يسمى: بالتناوب الوظيفي Job Rotation .. ووفقًا لهذا المدخل فإن الفرد يتنقل أفقيا بين مخـتلف الوظائف بالمنظمة مما يكسبه خبرات ومهـارات متنوعة تساعده في نجاحه الوظيفي ويبين الشكل (6-7) هذا الموقف.



شكل (6-7) التناوب الوظيفي: الطريق إلى النجاح في المسار المهني

يساعـد تناوب الوظائف العاملين على الحـصول على خبـرات قيـمة تساعـد على نجاح مسارهم المهني وعلى العـكس من ذلك فإن من يستمروا في عـمل واحد يحصلوا على عدد محدود من الخبرات مما يقلل فرصتهم في النجاح

السلوك التنظيمي حول العالم: OB The World

لقد أصبحت فكرة الحـصول على عـمل دائم قديمة مـثل فكرة عمل الرجل وحـده لاكتـساب متطلبات الأسـرة. ومع ذلك فمازالت تلك الفكرة منتشرة في اليـابان، وعلى الأخص في الشركات الكبـرى على الرغم من الانكمـاش الاقتـصـادي الأخيـر. والسؤال هو لمـاذا ينجح هذا النظام في اليابان؟!

وهناك اعتـقاد بأن هذا النظام ينبع من الثقـافة اليابانية خـاصة في الفتـرة التالية للحرب العـالمية الثـانية، ولكن الـواقع أنه يرجع لأسبـاب عـملية. فلـهذا النظام عـائد جـيد بالنسـبـة للشركـات الكبرى، والدليل على ذلك:

تشتهر الشركات اليابانية بسرعـة تبني الاتجاهات الحديثة، وأحد أسباب ذلك أن العاملين

يحتضنون التـقنية الحديثة ؛ لأنهم يعـرفون أنها ستؤدي إلى تحـسن أوضاع شركتهم ومـا يعود عليهم بالتالي .

- نظراً لأن العامل يعين في وظيفة دائمة فإن الإنفاق على التدريب يعتبر استثماراً جيداً وليس موارد ضائعة كـما هو الحال في أمريكا. وفوق ذلك فإن قوانين اليـابان تمنع الإعلان عن الحاجة إلى عـمال ومن تعـيين العاملين لدى المـنافسين وبالتـالي فإن عـائد التـدريب يرجع إلى الشركـة وليس للمنافسين الذين يختطفونهم .

- في ظل تلك القوانين فإن الشركات اليابانية متأكدة من أن أسرارها في مجال البحوث والتطوير لن تذهب إلى منافسيها، ولذلك تنفق بسخاء في هذا المجال وتحصل على عائد جزيل.

وبالإضافـة إلى ما سبق ؛ فـإن هذا النظام يقدم خـدمات جليلة للمجـتمع اليـاباني فبقـاء العاملين بالشركـات حتى في أوقات الكساد يقلل تأرجح الاقـتصاد. ذلك أن باستطـاعتهم الاستمـرار في شراء المنتجات والخدمات مما يقلل من انتشار تأثير الانكماش.

والخلاصة : أن نظام العمل الـدائم مستـمر في اليابان ؛ لأنه مـفيد ونافع. فـهل يمكن أن ينجح في ثقافات أخـرى؟ ربما. ولكن ذلك سيتطلب تغييرات شـاملة في قوانين العمل بحيث تحرم القـوانين سرقة العمال، وتشـدد العقوبة على تسريـحهم من الوظائف. وربما يكون ذلك غير ممكن في الكـثير من الدول وبالتالي تظل اليابان في وضعها المتميز في هذا المجال.

الاتجاه نحو عمل الفرد في مشروعه الخاص الذي يبدؤه بنفسه

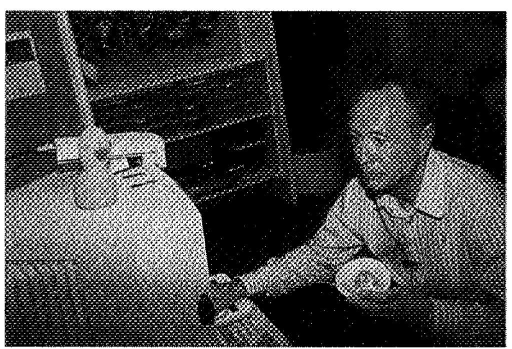
Entreprenurship: Should you Start our Own Business

من بين الاتجاهات المتنامية في الوقت الحاضر أن يعـمل الفرد في مشروع خاص يبدؤه بنفسه (أي رجل أعمال). وكمـا سبق الإشارة فإن واحدًا من بين كل 25 بالغ في الولايات المتحدة يعملون في مشروعات خاصة بهم وهذا الرقم في تزايد مستمر.

ولكن ما السبب في أن هذا الاتجـاه أصبح اختيار الكثير في مـسارهم الوظيفي؟ يمكن إرجاع ذلك في الواقع لعدة أسباب من بينها أن الإنسان أصبح أقل أمنًا من الناحية الوظيفية فهو مـعرض للفصل في أي لحظة حتى. ولو كان يؤدى عمـله على الوجه المطلوب بسبب التغيـرات التنظيمية، وقد ينتظر وقتًـا طويلاً بدون عمل حتى يجد فرصـة عمل في منظمة أخرى، وإلى جانب هذا السبب الاقتصادي، فـهناك بعض الأسباب الشخصية إلى أن أدت إلى نمو هذا الاتجاه. منها تزايد الرغـبة في الاستقلال والاعتمـاد على الذات . كذلك فإن انتشار قصص نجـاح بعض الشخصيات في هذا المجال أمـثـــــال: بل جيتس Bill Gates صـاحب شـركة مـيكروسـوفت Microsoft وجروف Grove صـاحب شركـة إنتل Intel وميكائيل دل Michael Dell صاحب شركة دل كـمبيوترز Dell Computers شجع الكثير على خوض التجربة. شكل (6-8) .

كذلك لا تستطيع أن تغفل الأثر الاجتماعـي لمثل هذا الاتجاه حيث يساعد على توفير فرص عمل جديدة إلا أن مـن يريد خوض هذه التجربة، فلابد أن يأخذ في اعـتباره عدة حقائق هامة منها:





شكل (6-8) بعض من حققوا نجاحًا رائعًا من رجال الأعمال

أثرت تقارير النجاح الكبرى التي جمعها بعض رجال الأعمال أمثال ميكائيل دلْ صاحب شركة دل للكومبيوتر(العليا)، وآندروجروف (السفلى) على رغبة كثير من الناس في أن يكون لهم عملهم الخاص

- إن 24% من هذه المشروعات فشلت بعد عامين من بدأ النشاط، 63% أخفقت بعد 6 سنوات.
- إن القليل من هذه المشروعات هي التي حققت دخلا لأصحابها خلال السنة الأولى من التشغيل، والقليل منها هو الذي صار مربحًا بعد عدة سنوات.
- أن مؤسسي هذه المشروعات يتحملون أعباء ثقيلة فهم مطالبون بأن يعملوا لفترات أطول وبجهد أعلى عن ذي قبل وربما بمقابل مادي أقل.

وعلى ذلك فإذا كنت تفكر في البدء في مشروع خاص جديد. فلابد أن تسأل نفسك عن مدى قدرتك على تحمل المخاطر السابق الإشارة إليها.

هل تختلف المسارات الوظيفية للمرأة عن الرجل؟

The Careers of Women and Men: How Similar Are They?

بالرغم من أن هناك اختلافات بين الأفراد عمومًا في اختياراتهم للمسارات الوظيفية إلا أن اختلاف النوع (ذكر/ أنثى) يبدو أثره واضحًا في هذا المجال، فقد أكدت بعض الدراسات على سبيل المثال ما يأتي:

(1) بالرغم من أن زيادة التدريب تساعد على الترقي في الوظائف الإدارية بالنسبة لكل من المرأة والرجل إلا أن المزايا تكون أفضل بالنسبة للرجال.

(2) إن مستوى التعليم وخبرة العمل تزيد من فرص التدريب للرجال والنساء إلا أن العلاقة بين المتغيرين أقوى في حالة الرجال.

(3) حينما يكون هناك خلاف بين الزوجين على من له الأولوية في العمل فإن النتيجة تكون في صف الرجال.

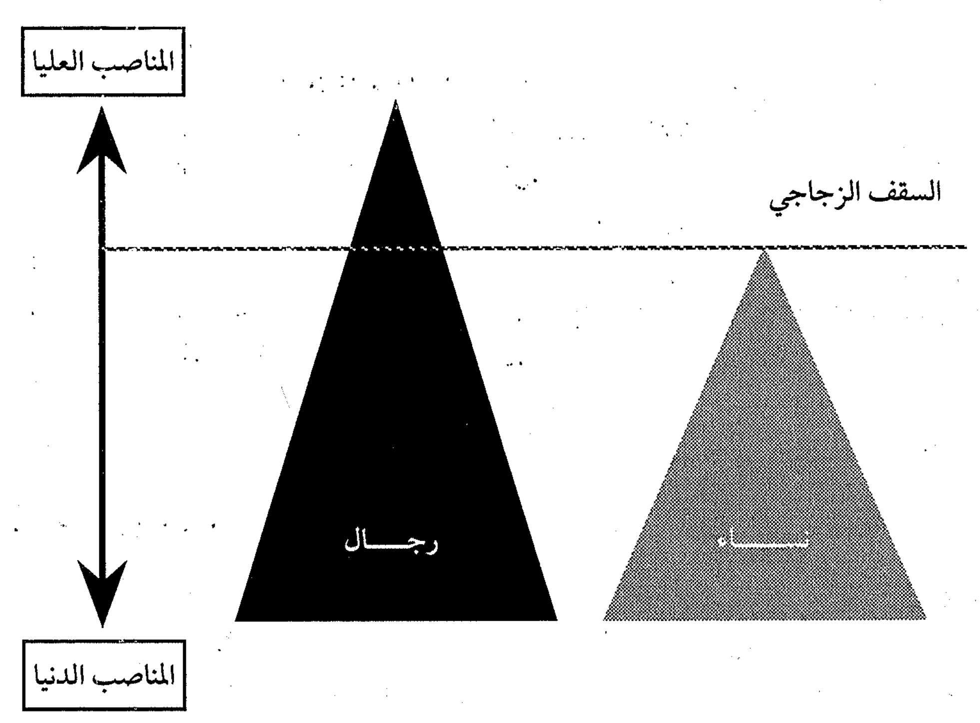
(4) ارتباط الدعوة إلى تشجيع النساء على التطور بالأخذ بالمناصب الإدارية العليا.

ولكن ما السبب في اختلاف المسارات المهنية للنساء عن الرجال؟

يرجع السبب بشكل رئيسي إلى أن النساء كمجموعة تواجه مجموعة من العوائق تحول دون وصولها إلى المناصب الأعلى في الكثير من الشركات، ويطلق على هذه الحواجز لفظ: السقف الزجاجي Glass Ceiling والذي يعرّفه مكتب العمل بحكومة الولايات المتحدة بأنه: "الحواجز المصطنعة الناتجة عن تحيز اتجاهي أو تنظيمي يمنع الأفراد المؤهلين من الوصول إلى المناصب الأعلى في منظماتهم" ومما يؤكد ذلك أنه في الثلاثين سنة الأخيرة ارتفعت نسبة مشاركة المرأة في الإدارة من 16% إلى42% إلا أن نسبة النساء في الوظائف العليا أرتفعت فقط من 3% إلى 5% مما يدل على وجود السقف الزجاجي الذي يحول دون وصول المرأة للمناصب العليا والذي يمكن إرجاعه إلى وجود بعض المعتقدات الخاطئة بخصوص قدرات المرأة. وهذا التحيز ضد المرأة لمنعها من الوصول إلى المناصب الإدارية العليا ليس من الضروري أن يكون بصورة مباشرة ،بل يمكن أن يكون بشكل غير مباشر من خلال عدم إعطائها فرصة كافية لتنمية مهاراتها وقدراتها، وعدم اشتراكها في المشروعات التي يمكن أن تزيد من مسئولياتها وتجعل رؤيتها أكثر اتساعًا. وبوجه عام فإنها لا تحصل على الدعم الكافي الذى يمكن أن يؤهلها لشغل تلك المناصب. وتحاول النساء من ناحيتهن تحطيم هذا السقف الزجاجي فالنساء اللواتي شغلن مناصب إدارية عليا قررن أنهن يسلكن في إدارتهن للعمل مسالك مختلفة عن الرجال، فليس لديهن اهتمام كبير بالألقاب والمناصب، وإنما يعطين أكثر اهتمامهن للنواحي الإنسانية والعلاقات الشخصية، كما أنهن يملن في المواقف التفاوضية إلى الحلول التوفيقية أو الوسط ،وليس بالضرورة أقصى المكاسب كما يفعل الرجال.

وهناك دراسة حديثة نسبيا تدل على أن هناك محاولات لتحطيم الحاجز الزجاجي، فقد قارنت الدراسة بين مجموعتين من المديرين في إحدى الشركات الكبرى الأولى من النساء والثانية من الرجال، وقد كانت المقارنة من حيث الأجور والمزايا الإضافية، وعدد المرءوسين، وفرص التنمية التي أتيحت في الماضي، والعوائق التي واجهت كلا منهم والإخفاقات الوظيفية. ولقد اتضح من نتيجة الدراسة أن النساء يشرفن على عدد أقل من الأفراد، وقد قابلن إخفاقات وظيفية أكثر من الرجال، كما واجهتهن عوائق أكثر، ومع

ذلك فلم يختلفن كثيراً عن زملائهن من الرجال بالنسبة للأجر والحوافز وفرص التنمية ويبين الشكل (6-9) هذا الموقف.



شكل (6-9) الحاجز الزجاجي: العائق الكبير أمام نجاح المرأة

عادة فإن الفرص الوظيفية المتاحة للنساء تكون أقل من المتاحة بالنسبة للرجال. وذلك يقلل فرصة المرأة في الوصول إلى أعلى الدرجات الوظيفية ويسمى هذا: السقف الزجاجي. أما اليوم فإن الكثير من النساء قد غيرن من ذلك الوضع وهن الآن يضغطن على ذلك السقف وإن لم يتمكن حتى الآن من تكسيره

هذا وينبغي ملاحظة أن الدراسة السابقة أجريت في شركة واحدة، وبالطبع لا يمكن تعميم النتائج على كل الشركات لنقول: إن تحطم السقف الزجاجي أصبح ظاهرة عامة في المجتمع. مما يتطلب إجراء العديد من الدراسات الأخرى حتى يمكن قبول هذه الحقيقة.

ضغوط العمل: Stress on the Job

قبل الحديث عن مفهوم الضغوط وأثرها في حياة الفرد والمنظمة نود أن نشير إلى بعض الحقائق:

- إن المشاكل الناتجة عن الضغوط تكلف الولايات المتحدة ما يقرب من 500 بليون دولار سنويا.

- في كاليفورنيا وحدها ارتفعت قيمة دعاوي التعويضات الناتجة عن الضغوط العقلية إلى أكثر من 700%عام 1980.
- أربعة من كل عـشرة عاملين في الولايات المتـحدة يعتبـرون عملهم مصدرًا للضـغوط العالية أو الشديدة.
- إن نصف عدد العاملين يقررون بأن عملهم الآن أصبح مـصدرًا للضغوط أكثر من ذي قبل.
- إن الأفراد الذين يستشعرون قدرًا عاليًا من الضـغوط في أعمالهم أكثر عرضة للمرض ثلاثة أضعاف زملائهم الذين لا يتعرضون للضغوط.
- إن الأمراض الـناتجة عن الضـغوط تكلف الصناعـة الأمريكـية 132 مليون يـوم عمل مفقودة سنويا.

وبوجه عام فقد أصبح كل فرد تقريبًا يواجه نوعًا أو آخر من أنواع الضغوط في العمل

فما المقصود بضغوط العمل؟ What is Stress

بالرغم من أن اللفظ شـائع الاستخـدام في حياتنا اليـومية إلا أن المتـخصصين يعـرفون الضغوط تعريفًا دقيقًا لتـمييزه عن بعض المفاهيم الأخرى، ويمكن تعريف الضغط Stress بأنه نمط معقد من حالة عاطفية ووجدانية وردود فعل فـسيولوچية استجابة لمجموعة من الضواغط Stressors الخارجية. أما الإجهاد Strain فهو التأثير المتجـمع للضغوط ،والذي يتمثل بشكل رئيسي في الانحراف عن الحالة المعتادة بسبب التعرض للحوادث الضاغطة.

وتحدث الضغوط فقط إلى المدى الذي يدرك فيه الأفراد (1) أن الموقف الذي يواجهه الفرد يتضمن بعـض التهديدات (2) أنه لن يستطيع أن يتكيـف مع مطالب الموقف أو تلك المخاطر بمعنى: أن الموقف يخرج عن نطاق سيطرته ويوضح الشكل (6-10) هذه المعاني :

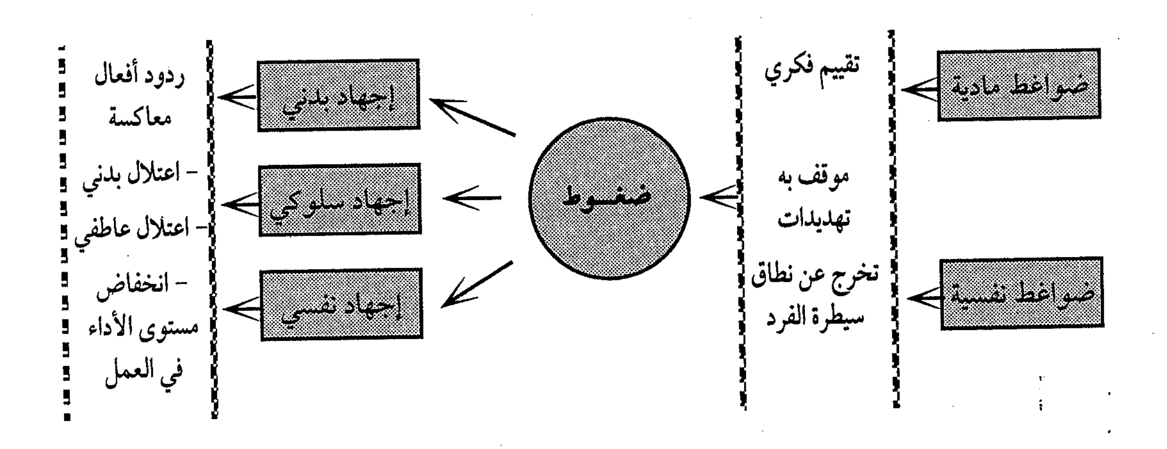
المصادر المحتملة للضغط Potential Sources of Stress

يمكن تقسيم مصادر الضـغوط في العمل إلى مجموعتين : مجمـوعة العوامل المتعلقة بالتنظيم أو العمل، ثم مجموعة العوامل المتعلقة بأمور أخرى في حياة الفرد الشخصية.

أ) أسباب الضغوط التي ترجع إلى العمل Work - Related Causes of Stress

فبعض الأعمـال يمكن أن تعرض أصحابها لضغوط عـالية في حين أن البعض الآخر تعرض من يعملون فيها لضغوط منخفضة ويمكن إرجاع ذلك لما يأتي :

1- ***إن بعض الوظائف بطبيعتها تتضمن ضغوطا عالية:*** مثل رجال الإطفـاء وكبار المديرين، والجـــراحين، في حين أن وظائف أخـــرى مـــثل وظائف المحـــاسـبين وخـبـــراء



شكل (6-10) الفرق بين الضغط والضواغط والإجهاد

هناك محفزات اسـمها الضواغط وهي بطبيعـتها نفسية وبدنيـة، وهي تؤدي إلى ردود فعل ضاغطة عندها يشعر العامل بأنها فوق طاقته. وتسمى: الإنحراف عن الحالة الطبيعية بسبب الضغط والإرهاق..

التأمين أقل ضغـوطًا. وقد أجري مسح تضـمن مئات من الوظائف. وتم المقارنة فـيما بينها من حيث الضغوط الواقعة على العاملين فـيها في ضوء عدة معايير تشمل: (الوقت الإضافي، حصص العمل، ضغط الوقت، المتطلبات البدنـية، الأحوال البيئية، المخاطر، مقدار المبادأة المطلوبة، ومواقف الكسب والخسارة، والعمل في أعين الناس. ويبين الجدول (6-3) نتائج عينة مختارة من 250 وظيفة شملها هذا المسح.

وتتضمن تلك الوظائف ضغوطًا أكثر من غيرها لعدة أسباب هي :

- أنها في معظم الأحـوال تتضمن اتخاذ قـرارات خطيرة فالقائد العـسكري يتضمن عمله ضغوطًا عالية ؛ لأنه يتخذ قرارات تؤثر في حياة الآلاف من البشر.

- أنها تحتـاج إلى تركيز مستـمر لمراقبة أدوات أو مـواد معينة فمراقب الحـركة الجوية يتضمن عمله ضغوطًا عالية ؛ لأنه يركز على الرادار طوال فترة عمله.

- تحتـاج إلى تكرار تبـادل المعلومات مع الآخـرين مثل: سـمسـار بورصة الأوراق المالية.

- العمل في ظروف مادية صعـبة مثل: العمل في الظلام، أو في بيئة غـير نظيفة أو غير آمنة.

جدول (6-3) ما هي الأعمال الأكثر والأقل ضغوطًا؟

رتب العلماء باستخدام العديد من المعايير.250 وظيفة وفقًا لمقدار الضغوط التي يتعرض لها من يشغلها. ويوضح الجدول ترتيب بعض هذه الوظائف والدرجة التي حصلت عليها تلك الوظائف

ترتيب الوظائف	مقدار الضغط	ترتيب الوظائف	مقدار الضغط
(1) رئيس الدولة	176.6	(47) بائع سيارات	56.3
(2) رجل مطافىء	110.9	(50) أستاذ جامعي	54.2
(3) مدير عام	108.6	(60) مدير مدرسة	51.7
(6) جراح	99.5	(103) محلل بحوث سوق	42.1
(10) مراقب حركة جوية	83.1	(113) مدير مستشفى	39.6
(12) مدير علاقات عامة	78.5	(119) اقتصادى	38.7
(16) مدير حسابات إعلانات	74.6	(122) مهندس ميكانيكي	38.3
(17) سمسار عقارات	73.1	(124) معالج طبيعي	37.9
(20) سمسار بورصة	71.7	(132) كاتب محترف	36.5
(22) طيار	68.7	(149) بائع تجزئة	34.9
(25) مهندس معمارى	66.9	(173) محاسب	31.1
(31) محام	64.3	(193) مندوب مشتريات	28.9
(33) ممارس عام	64.0	(229) فني إذاعة	24.2
(35) وكيل تأمين	63.3	(245) خبير تأمين	20.2
(42) رجل بيع إعلانات	59.9		

- القيام بواجبات غير نمطية تحتاج إلى معاناة فكرية، فكاتب القصة أو الرواية أو الأغنية يعاني الكثير حتى ينتهي من مسودة العمل.
- إنها تتضمن التفاعل مع الجمهور ،وما يتطلبه ذلك من مشقة لإرضاء الرغبات.

2- ***صراع الدور*** : ويحدث هذا الصراع بين متطلبات دور الفرد في العمل، ودوره في غير العمل مثل واجباته الأسرية مثلاً. فدخول كلا الزوجين للعمل طوال الوقت- أو حتى بعض الوقت- يخلق نوعًا من التعارض بين متطلبات العمل، ومتطلبات الحياة

الأسرية فتوقعات الزوج (أو الزوجة) والأطفال ستتعارض بالطبع مع متطلبات الرؤساء والزملاء في العمل. وهذا النوع من صراع الدور يؤدي إلى تزايد الضغوط الواقعة على الفرد بسبب العمل.

3- **غموض الدور** : حتى لو استطاع الفرد أن يتجنب صراع الدور فإنه يمكن أن يواجه غموض الدور Role Ambiguity . ويحدث ذلك حينما لا يعلم الفرد حقيقة ما المطلوب منه على وجه الدقة للقيام بعمله. وغموض الدور أمر شائع، ولا يمكن تجنبه كلية في كثير من الحالات.

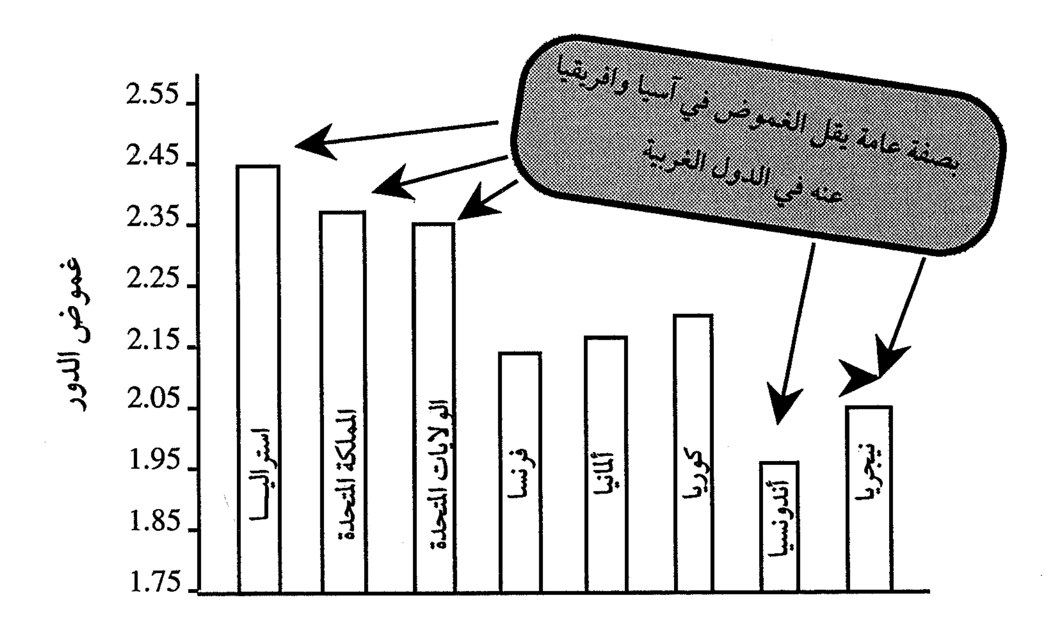
ويختلف مقدار غموض الدور الذي يعاني منه الفرد من ثقافة لأخرى ؛فقد أظهرت نتائج إحدى الدراسات الحديثة التي أجريت في 21 دولة مختلفة أن غموض الدور منخفض نسبيا في الدول التي توجد فيها فروق كبيرة في المكانة والقوة بين الرؤساء والمرءوسين. وكذلك في الدول التي يفضل أن يعمل فيها الأفراد في جماعات ويبين الشكل 6-11 أن غموض الدور منخفض نسبيا في الدول الآسيوية والإفريقية (حيث تزداد المسافة والقوة بين الرؤساء والمرءوسين ويزداد الميل للعمل الجماعي) بينما يرتفع غموض الدور في الدول الأوربية (حيث تقل المسافة والقوة بين الرؤساء والمرءوسين ويزداد الميل للعمل الفردى).

4- ***تحميل الفرد بأعباء أكثر مما يجب أو أقل مما يجب Overload and Underload*** وتحميل الفرد بأعباء فوق طاقته يعتبر مصدرًا من مصادر الضغوط، وقد تكون زيادة الأعباءOverload من الناحية الكمية حيث يطلب من الفرد القيام بأعمال أكثر مما يستطيع إنجازه في الوقت المحدد. كما قد يكون زيادة العبء في شكل نوعي كأن يطلب من الفرد القيام بأعمال لا تلائم استعداداته وقدراته الخاصة.

ومن مصادر الضغوط أيضًا تحميل الفرد بأقل مما يجب سواء من الناحية الكمية أو من الناحية النوعية ؛لأن ذلك يعني استهانة بقدراته وإمكانياته.

5- ***نقص الدعم الاجتماعي:*** فالفرد يشعر بالأمان حينما يجد بجواره صديق أو قريب يستطيع اللجوء إليه حينما يواجه صعوبة أو مشكلة أو يحتاج إلى مشورة، ومن هنا تأتي أهمية العلاقة الإنسانية بين المدير ومرءوسيه ،وجو الصداقة بين الزملاء في العمل ؛لأن ذلك من شأنه أن يخفف من مقدار الضغوط التي قد يواجهها الفرد.

6- ***التحرش الجنسي*** **Sexual Harassment** يعتبر التحرش الجنسي أحد مصادر ضغوط العمل. وقد تبين من إحدى الدراسات الحديثة أن 31% من النساء العاملات في شركة معينة يواجهن نوعًا أو آخر من أنواع التحرش الجنسي في حين يواجه 7% من الرجال في نفس الشركة هذه المشاكل. ونظرًا لأن المتخصصين لم يتفقوا على مضمون التحرش



شكل (6-11) أثر اختلاف الثقافة على غموض الدور

في دراسة لغموض الدور في 21دولة الذي يعتبر المحدد الأول لضغط العمل- كان الدور أقل غموضًا في الثقافات الآسيوية والإفريقية بالمقارنة بالدول الغربية. ومن الواضح أن ذلك بسبب أن الدول الغربية تقصر فيها المسافة المعبرة عن المكانة بين المرءوس ورئيسه وتزداد فيها مكانة الفرد

الجنسي. فإننا نستطيع تعريفه بأنه اتصال غير مرغوب فيه بسبب اختلاف النوع (ذكر أو أنثى)، وقد أكـدت المحاكم الأمريكية على أن الـسلوك يمكن اعتباره تحـرش إذا تضمن الربط بين صالح الفـرد في العمل وأية تصرفات مـرفوضة مبنية علـى اختلاف النوع. ويدل الواقع العملي على أن الشكاوى الخـاصة بالتحرش الجنسي في تزايد مسـتمر منذ الثمانينات وحتى الآن.

7- ***المسئولية عن الآخريـن:*** بوجه عـام فإن الأفراد المسئـولين عن آخرين (في تحفـيزهم، ومكافآتهم وعـقابهم، والاتصـال بهم) يواجهون ضـغوطًا أكثـر من غيـرهم لذلك فإن وظائف المديرين في المنظمـة هي التي تتحـمل التكاليف الإنسـانية لسـياسات المنـظمة وقراراتها.

إرشادات للأداء الصحيح :

كيف تطرد عاملاً من وظيفته دون إثارة مشاكل ضارية؟

ما هي أقسى حالات الضغوط التي يواجهها المديرون؟ يذكر الكثيرون أن أسوأ تلك الحالات هي الاضطرار إلى طرد أحد العاملين؟ وعادة يكون رد فعل العامل المفصول قويا يتراوح بين الغضب والاستياء. وسيستخدم بعض العاملين كل ما يمكن من حيل لحمل المدير على تغيير رأيه. وتتضمن تلك الحيل التهديد والوعود، وكل ما يجعلك تشعر بالأسف نحوه. وبالإضافة إلى ذلك فإن بعض من لم يظهر تهديده وغضبه سوف يأتي مرة أخرى للقيام بذلك.

وفي نطاق مسئولية المدير عن الآخرين فقد قدم خبراء السلوك بعض الإرشادات التي يمكن للمدير الاستعانة بها لجعل الموقف بينه وبين الآخرين أقل ضغطًا وأهم هذه الإرشادات ما يأتي:

- *لا تحاول إشعال الموقف لأسباب تخرج عن نطاق تحكم الموظف بل عالجه بطريقة هادئة.*
- *لا تحاول إغضاب الموظف من خلال البريد الإلكتروني e-mail فالرسالة بالبريد الإلكتروني قد تغضب الموظف أكثر من المواجهة المباشرة ؛لأنه لا يملك المناقشة والتفسير.*
- *تحدث مع الموظف بشكل خاص وبعيدًا عن المجموعة ؛لأن إثارته أمام المجموعة قد تغضب المجموعة ككل.*
- *لا تحاول إغضاب الموظف يوم عيد ميلاده، أو مع بداية عطلته، الأسبوعية أو أجازته السنوية ؛حتى لا تترك آثارا سيئة على حياته الخاصة.*
- *اجعل مقابلتك مع الموظف قبل نهاية يوم العمل بقليل ؛لأنه إذا تمت المقابلة في بداية يوم العمل سيتأثر عمله بقية اليوم.*
- *اشرح للفرد بطريقة لبقة وحساسة لماذا اتخذ قرار معين لأن ذلك يقلل من ثورته أو غضبه، ويجعله أكثر تفهمًا للموقف.*
- *لا تعالج الأمر باعتباره موقفا شخصيا حيث يحب أن يكون التركيز على نقد السلوك أو العمل وليس الشخص ذاته.*
- *وضح أسباب الخلاف ولكن لا تناقشها مع الموظف ؛حتى لا تفتح مجالاً للشجار أو المناقشات غير المفيدة.*

ب) أسباب الضغوط من خارج العمل: Causes of Stress Outside Work

فبالرغم من أن العمل يمكن أعتباره مصدرا هاما من مصادر الضغوط، إلا أن هناك أمورًا من خارج العمل يمكن اعتبارها مصدرا أساسيا للضغوط التي يمكن أن تنعكس آثارها على العمل ويمكن إرجاع بعض الضغوط الخارجية إلى أحداث الحياة، والبعض الآخر إلى المشاحنات التي تحدث خلال اليوم.

1- ***أحداث الحياة الضاغطة :*** فوفاة الزوج (أو الزوجة)، أو الطلاق ، أو مرض أحد الأبناء أو حدوث تدهور في بورصة الأوراق المالية وغيرها من الأحداث المؤلمة، يمكن أن تساعد على زيادة إحساس الفرد بالضغوط الواقعة عليه. ويبين الجدول (6-4) بعض أحداث الحياة

التي يمكن أن تكون مـصـدراً للضـغـوط. هذا ويلاحظ في هذا الجـدول أنه إذا كـان مجـموع نقاط الأحـداث التي يواجهها الفرد 300 نقطة فأكـثر ؛فإنه يكون معـرضًا للمرض بسبب الضغـوط خلال أشهر قليلة بدرجة أكبر من الفـرد الذي يكون مجموع نقاط أحداثه 200 نقطة فأقل.

جدول (6-4) أحداث الحياة التي يمكن أن تكون مصدراً للضغوط

يستخدم اختبارات الورقة والقلم لتقدير مقدار ما يتعرض له المرء من ضغوط بسبب أحداث الحياة. ومن الواجب اختيار ما تعرض له الفرد من أحداث خلال العام الماضي ثم يقدر له درجات حسب حدتها. ثم تجمع هذه الدرجات وكلما زادت الدرجات التي يحصل عليها الفرد كلما زاد احتمال تعرضه للأمراض

الحـــــدث	مقدار الضغط
وفاة الزوج (أو الزوجة)	100
الطلاق	73
الانفصال (بالنسبة للزوجين)	65
إنهاء فترة السجن	63
موت أحد الأقارب	53
المرض الشخصي	50
الزواج	47
الفصل من العمل	40
الحمل	37
وفاة صديق عزيز	29
ترك أحد الأولاد المنزل	28
مشاكل مع أهل الزوجة	23
مشاكل مع الرئيس في العمل	20
تغيير مكان الإقامة	13
الاجازة	12
عيد الميلاد (الكريسماس)	11
انتهاك القانون	

2- ***المشاحنات التي قد تحدث خلال اليوم*** : بالنسبة للأحداث السابق الإشارة إليها فإنها لحسن الحظ لا تتكرر كثيراً وحدوثها في الغالب يكون على فترات متباعدة. لكن هناك مصدر

آخر من مصادر الضغوط الخارجية وهو المشاحنات التي قد تحدث يوميا Daily Hassles مثل: المشاحنات في المنزل بسبب إعداد الطعام مثلاً ؛ أو بسبب ضغوط الوقت (مطلوب عمل أشياء كثيرة في فترة محدودة) أو بسبب الأحوال المالية للأسرة. ويدل العديد من الدراسات على أنه كلما زاد تعرض الفرد لمثل تلك الأحداث ؛ فإن ذلك يزيد من مقدار الضغوط الواقعة عليه والتي يمكن أن يكون لها تأثير سلبي على صحته البدنية والنفسية.

الآثار المترتبة على الضغوط The Major Effects Of Stress

لقد أصبحت الضغوط جزءًا من الحياة اليومية للفرد، وأصبحت لها انعكاساتها على الصحة البدنية والنفسية له. وتؤكد الاحصائيات أن الآثار المترتبة على الضغوط تكلف الولايات المتحدة حوالى10% من إجمالى الناتج القومى. وتذهب معظم هذه التكلفة لعلاج الأمراض البدنية الناتجة عن الضغوط، وهناك دلائل قوية على أن الضغوط تؤثر أيضًا على الصحة النفسية للفرد وعلى مستوى أدائه في العمل.

1- الضغوط ومستوى الأداء Stress and Task Performance

في الماضي كان يفترض أن العلاقة بين الضغوط والأداء بوجه عام تأخذ شكل منحنى Curvilinear، بمعنى: أن وجود مستوى منخفض من الضغوط يفترض أنه يؤدي إلى زيادة الإنتاج .ويظل كذلك إلى أن يصل إلى نقطة معينة بعدها ينخفض الإنتاج مع زيادة الضغوط وهذه العلاقة يمكن أن تكون صحيحة في ظل ظروف معينة. إلا أن هناك دلائل عملية حديثة تؤكد أن الضغوط تؤثر سلبيًا على مستوى الأداء حتى لو كانت مستواها منخفض نسبيا .ويمكن إرجاع ذلك لعدة أسباب منها:

- أن الفرد الذي يتعرض لتلك الضغوط سيكون تركيزه على المشاعر والعواطف غير السارة الناتجة عن الضغوط حتى ولو كان مستواها منخفض أكثر من تركيزه على العمل نفسه .وهذا من شأنه أن يؤثر على مستوى أدائه.

- كثرة تعرض الفرد لمستويات منخفضة من الضغوط سيترك آثارا ضارة على صحته البدنية والنفسية مما يؤثر على قدرته في القيام بالكثير من الأعمال.

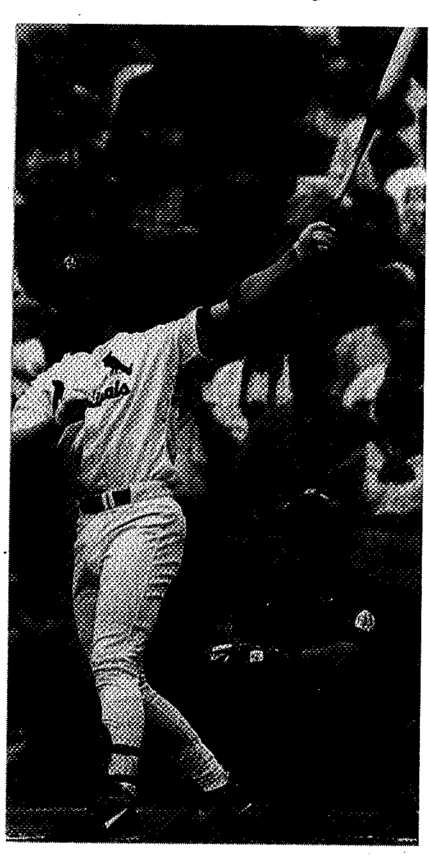
- بفرض أن القدر المنخفض من الضغوط يؤدي أحيانًا إلى زيادة الإنتاج، فليس هذا معناه أن الضغوط هي العوامل الوحيدة المؤثرة في هذا الارتفاع، فقد تكون هناك عوامل أخرى مرتبطة بالموقف.

وبالرغم مما سبق فهناك بعض المواقف التي يؤدي فيها ارتفاع مستوى الضغط إلى زيادة الإنتاج خلافًا للقاعدة العامة مثل:

- أحيانًا قد ينظر الفرد إلى الضغوط باعتبارها تحديات لقدراته، وليست مصدرًا

للتهديد مثل: لاعب الكرة المحترف الذي يعطي أفـضل ما عنده في وجود مستوى عالٍ من الضغوط.

- أن هناك فروقا فرديـة كبيرة تتعلق بمدى الاستـجابة للضغوط. فبعض الشـخصيات طموحاتها عـالية ،وتعمل بدرجة أكثر اجـتهادًا في ظل التحديات ومثل هذه الشـخصيات يكون أداؤها أفضل في ظل مستوى الضغوط العالية (انظر الشكل 6-12).



شكل (6-12) أداء متميز في ظل ضغوط العمل

عندمـا نواجـه ظروف ضـغط فـإن بعض الناس مثل الرياضيين الكبار يرتفعون لمستوى الأحداث ويؤدون أداءً رائعًا.

وهناك شخصـيات عكس ذلك تحب أن تعمل في ظروف هادئة وطموحاتهـا محدودة ومن ثم يمكن أن يؤدي ارتفاع الضغوط عليها إلى تخفيض مستوى أدائها.

والنتيـجة: أنه لا يمكن الوصـول إلى قاعدة عـامة بخـصوص العلاقـة بين مسـتوى الضغوط والأداء لأن ذلك يتأثر بطبـيعة العمل نفسه، وخبرة الفرد القـائم بالعمل بالإضافة إلى العديد من الخصائص الشخصية.

2- الضغوط والسعادة النفسية للفرد:

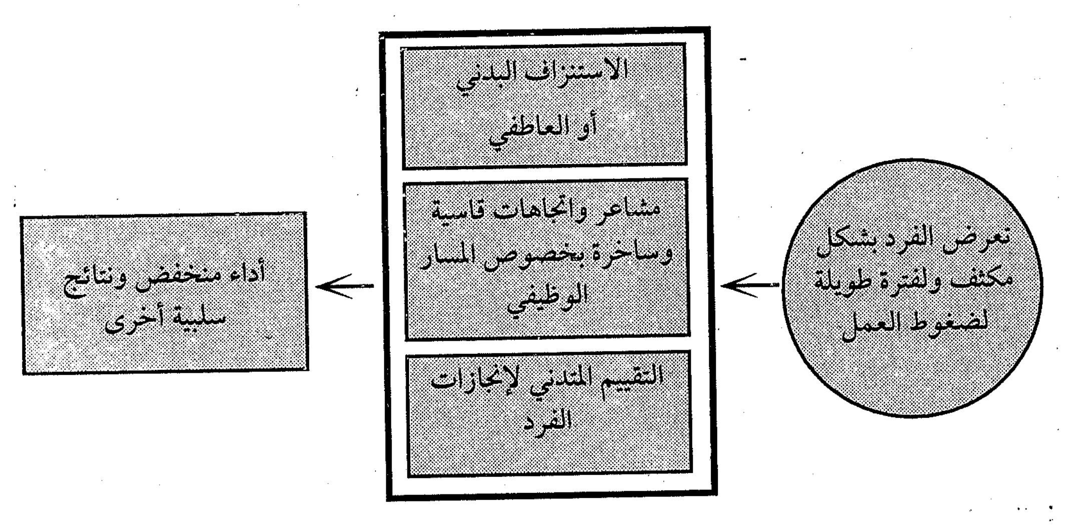
Stress and Psychological Well-Being: Burnout

تتضمن معظم الأعمال درجـة أو أخرى من الضغوط ويحاول بعض الأفراد التكيف معها فـي حين أن البعض الآخر لا يستطيع ذلك. ومع مرور الوقت واستـمرار تعرض

هؤلاء الأفراد للضغوط فإنهم يعانون من الاحتراق النفسي Burnout وهو عبارة عن الأعراض الناتجة عن التعرض فترة طويلة للضغوط. ويتكون من ثلاثة عناصر هي: الاستنزاف العاطفيEmotionel Exhawstion ، وتحول الشخصية Depersonalization، وانخفاض مستوى الإنجاز الشخصي Reduced Personal Personal Accomplishment

وهذه العناصر يوضحها الشكل (13-6)

- أما الإرهاق العاطفي ويتمثل في حالة مزمنه من الإرهاق البدني ،والعاطفي حيث يشعر الفرد بالإرهاق والتعب وعدم القدرة على التوافق مع العمل.
- تحول الشخصية حيث ينمو لدى الفرد مشاعر واتجاهات قاسية وساخرة بخصوص مساره الوظيفي، حيث يشعر بأنه لا يعمل شيئا له قيمة وأن الآخرين يرون ذلك أيضًا.
- الميل إلى تدنية الإنجاز الشخصي . حيث يكون تقييم الفرد لإنجازه في العمل تقييمًا سلبيًا ،وينظر على أنه لم يفعل شيئا ذا قيمة في الماضي، كما أنه لا يأمل أن ينجز شيء له قيمة في المستقبل أيضًا.



شكل (13-6) عناصر الاحتراق النفسي

كما أوضحنا فإن الإحتراق النفسي يحدث نتيجة للتعرض فترة طويلة إلى ضغوط العمل التي تظهر في شكل استنزاف عاطفي وبدني، وتبدل الشخصية والتقييم المتدني للإنجاز الشخصي

ولكن ما أهم الأسباب الرئيسية لوجود ظاهرة الاحتراق النفسي (Burnout)؟

سبق أن أشرنا إلى أن أهم الأسباب هي: تعرض الفرد لفترة طويلة للضغوط، ولكن هناك سبب رئيسي آخر يؤدي على وجه الخصوص إلى الإرهاق البدني والعقلي وهو: شعور الفرد بأنه فقد موارده الهامة في العمل مثل: الدعم الاجتماعي، والمشاركة في اتخاذ القرار ،والاستقلالية، والفرصة للترقي إلى مناصب أعلى. وهناك سبب آخر وهو إحساس

الفرد بأن جهـوده في العمل عديمة القيمـة ،وليست محل تقدير الآخـرين بما ينمي شعوره بعدم الرغبة في الإنجاز. كـذلك فإن عدم وجود فرص كافية للترقيـة، وعدم وجود قواعد ونظم عمل ثابتة تنمي الإحسـاس بعدم عدالة المنظمة ،وتخلق مشاعر سلبـية تجاه العمل. كذلك فإن نمط القيادة يلـعب دورًا مؤثرًا، فكلما كان القائد أكثر اهتمـامًا بمرءوسيه ويسعى لسعادتهم ،وبناء علاقات طيبة معهم ؛كلما انخفض مستوى الاحتراق النفسي.

ولكن ما هي النتائج التي تترتب على الاحتراق النفسي :

أيًا كانت أسـباب الإحتـراق النفسي فإن له نتـائج هامة على كل من الفـرد والمنظمة يلخصها الجدول (6-5) :

جدول (6-5) أعرض الاحتراق النفسي

تتوزع العلامات الأسـاسية للاحتراق النفسي على ثـلاث مجموعات هي: الحالة البدنيـة ؛وتغير السلوك، والأداء في العمل

الحالة العضوية (البدنية)	التغيرات السلوكية	الأداء في العمل
- الصداع - الأرق - انخفاض الوزن - اضطرابات المعدة - الإرهاق والتعب	- تزايد القابلية للإثارة - تغير الحالة المزاجية - تزايد القابلية للإحباط - تزايد الشك - تزايد عـدم الـرغـبـة في تحمل المخاطر - اسـتـخـدام المهـدئات والكحوليات	- انخفاض الكفاءة - انخـفـاض القـدرة على المبادأة - افتقاد الرغبة في العمل - تخـفـيـض القـدرة على الأداء بفـاعـليـة تحت الضغوط - التفكير المتشدد غير المرن

وإلى جانب النتائج الواردة في الجدول (6-5) فإن هناك بعض النتـائج الأخرى مثل: انخـفاض الرضـا عن العمل، وارتفـاع معـدل ترك العمل، وانخـفاض مـستـوى الأداء، ومحاولة تخفيض مستوى الإنتاجية.

ولكن هل يمكن منع الاحتراق النفسي أو مقاومته؟

بالنسبة لعـملية المنع فإن تزويد الأفراد بالوسائل، والأسالـيب الفعالة التي تمكنهم من التكيف مع الضغـوط تفيد إلى حد كبـير. ويمكن تزويد الأفراد بهذه الأسـاليب من خلال برامج التدريب التي يتم تنظيمها لهذا الغرض.

كذلك فإن مساعدة العاملين على تخفيف إحساسهم بعدم العدالة في المعاملة يمكن أن يلعب دورًا فعالاً في هذا المجال.

وبالنسبة لمقاومة الاحتراق النفسي. فقد أثبتت التجربة العملية أن استخدام بعض الوسائل مثل: فترات الراحة القصيرة، وإعطاء أجازة عدة أيام مدفوعة الأجر يمكن أن تلعب دورا هاما في هذا المجال؛ لأن ابتعاد الفرد ولو لفترة بسيطة عن جو الضغوط يساعد على التخفيف من حدة (الإرهاق البدني والعقلي الذي يؤثر سلبيا على الأداء).

3- الضغوط وصحة الإنسان (القاتل الصامت):

Stress and Health: The Silent Killer

تشير الدلائل على أن هناك علاقة قوية بين الضغوط وصحة الإنسان ويرى البعض أن الضغوط مسئولة عن ما بين 50-70 % من الأمراض التي يعاني منها الإنسان ويدخل فيها بعض الأمراض الخطيرة مثل: أمراض القلب، والقرحات، والصداع، والسكر، والسرطان. بل أن البعض الآخر يرى أنها مسئولة عن تقليل مناعة الإنسان ضد بعض الأمراض التي تسببها البكتريا والفيروسات. ويبين الجدول رقم 6-6 الآثار الطبية، والسلوكية، والنفسية الناتجة عن ارتفاع الضغوط.

جدول (6-6) المشاكل الطبية والسلوكية والنفسية الناتجة عن ارتفاع الضغوط

الآثار الطبية	التغيرات السلوكية	الأداء في العمل
أمراض القلب	التدخين	الصراعات الأسرية
آلام الظهر	الإفراط في الأدوية والكحوليات	الأرق
القرح	زيادة احتمال التعرض للحوادث	العجز الجنسي
الصداع	العنف	الاكتئاب
السرطان	فقدان الشهية	
تليف الكبد		
أمراض الرئتين		

وتؤكد النتائج الواردة في الجدول 6-6 أن ضغوط العمل تؤثر على صحة الفرد بصور مختلفة. وهناك الكثير من الدلائل العملية التي تؤكد ذلك. فعلى سبيل المثال فإننا نجد أن بعض العوامل مثل: تخفيض حجم المنظمة، وافتقاد الفرد للرقابة على عمله، أو غياب التعضيد الاجتماعي من جانب الزملاء والرؤساء - وكلها مصادر هامة للضغوط في العمل - لها علاقة وطيدة بغياب الفرد من العمل بسبب المرض. ومن ثم فإن ارتفاع ضغوط العمل؛ تترك آثاراً ضارة على صحة العاملين.

قضية أخلاقية:

افترض أن إحدى المنظمات قد أصبحت على علم بأن ظروف العمل أصبحت تؤدي إلى مستوى عال من ضغوط العمل بين عمالها- مستوى قد يؤثر سلبيا على صحتهم. هل هذه المنظمة ملتزمة بالعمل على تخفيض مستوى تلك الضغوط؟

الفروق الفردية في مقاومة الضغوط.

كما سبق القول ،فإن الجميع يتعرض للضغوط أثناء العمل. إلا أن الناس تختلف من حيث درجة تأثرها بالضغوط .ومن ثم بالآثار الضارة الناتجة عنها. وبوجه عام فهناك بعض الخصائص أو الصفات الشخصية التي تجعل الفرد أقل تضرراً من آثار الضغوط. ومن ذلك امتــلاك صفات الـشخصـية (A) والتي سبــق الإشارة إليهــا في فصــول سابقــة، وكذلك الشخصية المتفــائلة والشخصية الجريئة أو الشجاعة. فتــملك هذه الصفات يحمي الفرد إلى حد كبير من أضرار الضغوط.

إدارة الضغـــــوط. Managing Stress

هناك بعض الأســاليب التي يمكن أن تستـفيد بهــا الإدارة والأفراد في محــاولة تقليل الأضرار الناتجة عن التعرض للضغوط، ومن ذلك :

أ) المدخل الشخصـي . Personal Approaches

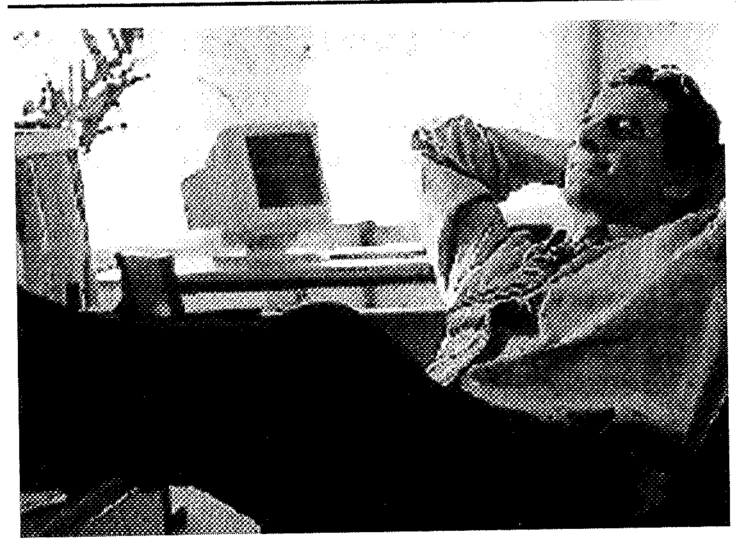
تنمية القــدرة على التكيف مع الضغوط بتعلم الأساليب التــي يمكن من خلالها تقليل أثر الضغوط علينا. وهي أساليب تساعد على تعود المرونة في مواجهة المواقف الصعبة بدلاً من الصدام ومن بين تلك الأساليب:

1- ***الأساليب الفسيولوجية ومن بينها:*** السماح بأخذ فتـرة قصيرة من النوم Napping أثناء اليوم ؛لأنها تساعد على استعادة النشاط وتقليل الاستجابة للضغوط.

التأمل Meditation: حيث يتعلم الفرد كـيف يصفي ذهنه من التفكير في أي شيء، ويقوم بتكرار عـبارة معينة لفـترة طويلة. ويحتــاج بالطبع أن يكون الفرد في وضع الاسترخاء ومغمض العينين ،ومـرتخي العضلات وتكرار هذه العملية مرة أو مرتين في اليوم ولمدة 10-20 دقيقة تعتبر طريقة فـعالة في تخفيف الضغوط وتنشيط الطاقة على العمل.

- التدريب على الاســترخاء Relaxation Training وفي هذه الطريقة يتـعلم الفرد كيف يكون متوتراً ثم يرخي عضلاته. وبمعـرفة الفرق بين الحالتين يستطيع الفرد أن يستفيد بهذه الطريقة إذا شعر بالتوتر (شكل 6-14)

2- ***الأساليـــب الفكريـــة:*** يعاني الكثيـر منا من حالة القلق بسبب أمور غيـرهامة أو تخرج عن نطاق سيطرته أو كـلاهما، وهذا من شأنه أن يبــدد جهد الفـرد ويزيد من الضغط الواقع عليــه. ويحاول البـعض التـخفـيف من حدة هذا القلق من خــلال محــاولات



شكل (6-14) الاسترخاء أسلوب جيد للتخلص من ضغوط العمل:
ربما أعتبر العامل غير منتج في حالة الاسترخاء ولكن الاسترخاء العميق، وأخذ سنة من النوم أمران مؤثران جدًا في التخلي من الضغط وبذلك يؤديان إلى زيادة الإنتاجية

التكيف النفسي. وإلى جانب القلق الزائد فإن هناك مصدرًا آخر من مصادر الضغوط وهو: المبالغة في آثار الفشل ،أو عدم الكمال ،أو عدم القبول من جانب الآخرين. والمبدأ الأساسي في الأساليب الفكرية في إدارة الضغوط هو أننا قد لا نستطيع دائمًا تغيير العالم من حولنا ولكننا نستطيع أن نغيّر من ردود أفعالنا تجاهه. فليس المطلوب هو النضال من أجل الكمال ،أو السماح لأنفسنا بالغضب ،وإنما تكون استجابتنا للمواقف بالقدر الذي يعرضنا لأدنى حد من الضغوط.

3- ***إدارة نمط الحياة:*** من بين الوسائل التي تساعد على التكيف مع الضغوط هو جعل نمط الحياة يساعد على ذلك. ومن ذلك اتباع نظام غذائي سليم. ومحاولة تحقيق التوازن بين الأنشطة المختلفة في حياة الفرد فلا يعطي كل حياته للعمل بل لابد أن يخصص جزءا للنشاط الأسري ،والأنشطة الثقافية ،والأنشطة الاجتماعية ؛لأن هذا من شأنه أن يجدد نشاط الفرد ،ويجعله يقبل على عمله في هدوء. كما يجعله أكثر قدرة على مواجهة التحديات التي تواجهه في العمل.

4- ***الإدارة الفعالة للوقت:*** إن عدم تنظيم وقت العمل قد يؤدي إلى تراكم الأعمال، والانشغال بأمور تافهة على حساب أمور أكثر أهمية، وتأخر بعض الأعمال مما قد يزيد من مقدار الضغوط الواقعة على الفرد، هذا وسيتم التعرض بالتفصيل لإدارة الوقت في الفصل الأخير. ولضمان الإدارة الفعالة للوقت يجب مراعاة ما يلي :

1- حدد أولويات للعمل، ونفذ هذه الأولويات. فلابد أن يتم تحديد ماهى الأمور الأكثر أهمية ثم إعطاؤها الأولوية، وما الأمور التي يمكن تأجيلها؟ وعلى فرض أن استجدت بعض الأمور الاستثنائية فهل يمكن تأجيلها أم يجب التفاعل الفوري

معهـا؟ فالإنسان إذا لم يحـدد أولويات العمل يجد أنه من الأيسر بالنسـبة له أن يتعامل مع الأمور السهلة والأكثر متعة، أو الأمور التي يطلبها الآخرون، وبالطبع فإن وضع أولويات العمل سيقضي على ذلك. ويمكنّ من التركيز على الأغراض الأكثر أهمية.

2ـ لا تسمح للآخـرين بمقاطعتك ،فالمقـاطعات الكثيـرة أثناء وقت العمل تؤدي إلى ضيـاع الوقت ولا تساعـد على التركـيز في الأمـور التي يتم دراستـها. ويمكن التغلب على ذلك بتـحديد ميعاد مـعين لكل موظف لعرض كل الأمور المـتعلقة بعمله دفعة واحدة بدلاً من تكرار المقاطعات.

3ـ تفويض السلطة للآخرين إن أحد الأساليـب الفعالة في الإدارة الفعالة للوقت هي تفويض المساعـدين في اتخاذ القرارات في الأمور التي تتعلق بأعـمالهم، فذلك يمكنك من التركيز على الأمـور الهامة ويقلل من تردد المرءوسين عليك، وبالطبع فإن عمليـة تفويض السلطة يجب أن تكون بطريقة حكيمـة بحيث لا تفوض إلا لمن لديه الاستعداد والرغبة والقدرة على تحمل مسئوليات اتخاذ القرار.

ب) استراتيجيات المنظمة فى تقليل الضغوط :

Organization - Wide Strategies For Managing Stress:

تعرضنا فـيما سـبق للاستراتيـجيات الفـردية لتخـفيض الضغـوط، والآن تنتقل إلى استراتيجيات المنظمة في هذا المجال وتشمل:

1- الممارسات الخاصة بتدعيم الأسرة : فكما سبق الإشارة فـإن دخول الزوجين إلى العمل أوجد نوعًا من التعارض في الأدوار خاصة في العمل والمنزل. وتحاول المنظمات التقليل من حدة الضـغوط الناتجة عن صراع الدور في هـذا المجال من خلال بعض الممارسـات مثل: المرونة في جدول العمل اليـومي حيث تساعد تلك الممـارسات الأزواج على إعادة ترتيب حياتهم بالشكل الذي يقلل من التعارض.

2- بعض البرامج الخاصة : تعتـمد بعض المنظمـات إلى عمل برامج خـاصة تأخـذ مداخل مختلفة لمساعدة العاملين على التكيف على الضغوط مثل :

- **برامج إدارة الضغوط**. . حيث تنظم بعض المنشآت برامج تدريبـية في إدارة الضغط يتم تدريب الأفراد فيهـا على مختلف فنون التكيف مع الضغوط مثل: التـأمل، الاسترخاء، وتغيير نمط الحياة، وقد تستعين المنشأة ببعض المتخصصين لعقد تلك البرامج.
- **برامج رفاهية الموظفين** . . وهذا النوع من البرامج يساعد العاملين على إدارة الضغوط

بالشكل الذي يضمن لهم الصحة الجسمانية والنفسية. وهذا النوع من البرامج أشمل من برامج إدارة الضغوط السابق الإشارة إليه حيث تعقد ورش عمل لتدريب الموظفين على بعض النواحي السلوكية التي تساعد على تخفيف الضغوط مثل التدريبات البدنية، والنظم الغذائية وما شابه ذلك، وبالطبع فإن مسئولية الشركة تنحصر في تزويد الفرد بالمعلومات المطلوبة في هذا المجال من خلال التدريب، وتبقى مسئوليته الفردية عن حياته الخاصة.

للحصول على فهم أعمق لبرامج رفاهية الموظفين انظر القسم الآتي :

الاتجاهات الحديثة: ما الذي تفعله الشركات المعاصرة:

برامج رفاهة الموظفين ذات النتائج الطيبة

إذا كنت تعتقد علماء الاقتصاد الطبي فإن الشركات تدفع لعلاج العامل مبلغًا مساو لذلك المبلغ المحقق كربح صاف بعد الضرائب نتيجة لجهود ذلك العامل. وحتى تحتفظ الشركات بهذا المبلغ تحت السيطرة فإنها تقدم برامج رفاهة الموظفين. ويقدم أفضل هذه البرامج مزايا أكثر من التمرينات الرياضية. إنها تقدم تعليمًا واستشارات في مجال الأغذية، وسوء استخدام الأدوية، وميكانيكية الجسم، وهذه البرامج مستمرة لمعاونة العاملين على بلوغ أهداف صحية معينة، وليست برامج قصيرة تنفذ خلال فترة محدودة. وتتنوع هذه البرامج وتختلف اختلافًا كبيرًا ولكن أفضلها: البرنامج الذي تقدمه شركة GTE في موقعها بواشنطن. وتقدم هذه الشركة تسهيلات لتحسين قوة البدن مع وجود مدربين خلال اليوم وفي المساء. ويقدم برنامج هذه الشركة الكثير من البرامج التي يتم تنفيذها على أنغام الموسيقى. كما أنه مقسم إلى فترات يتم في كل فترة لعب أنواع معينة من البرامج .وتبدأ تلك البرامج من الثانية عشرة ظهرًا وتستمر حتى الساعة السادسة وعشر دقائق مساءا.

وقد جمع المجلس الأمريكي لبرامج رفاهة الموظفين إحصاءات عن تأثير تلك البرامج- وهذا المجلس عبارة عن مؤسسة غير هادفة للربح عدد أعضائها 3000 شركة تقدم تلك البرامج بانتظام. وهو يعمل منذ إنشائه عام 1985 لتحسين مستوى صحة ورفاهة العاملين، وتحسين الإنتاجية بالتالي وتخفيض نسب الغياب والسيطرة على تكلفة الرعاية الصحية التي تتزايد بسرعة. هل تم تحقيق تلك الأهداف؟ تشير إحصاءات ذلك المجلس أن ذلك قد تم. فكر فيما يلي على سبيل المثال:

- *حصلت شركة ترافلرز Travelers على عائد قدره 3.4 $ على كل دولار أنفقته على برامج تحسين الصحة. وبالإضافة إلى ذلك فإن نسبة الغياب بين المشاركين في تلك البرامج أقل كثيرًا من غير المشاركين.*

- كانت نسبـة من دخلوا المستشفى للعلاج من بين العـاملين في شركة سبيـريور كوفي آند فودز Superior Coffee and Foods أقل بين المشاركين في تلك البرامج بنسبة 22% بالمقارنة بغير المشاركين فيها. وكـان بقاؤهم في المستشفى أقل بنسبة 29% . هذه الشركة جزء من شركة سارالي Sara Lee .

- ساعدت تلك البرامج العاملين في شركةيونيون باسفيك ريلرود Union Pacific Rail-road على تخفيض خطر تعرضهم لأمـراض ضغط الدم والسمنة، وقد وفر كل دولار أنفق في هذا المجال $1.57 .

- انخفضت نسبة الغياب 14% لدى شركة ديوبونت Dupont في مواقعها الـ 41 التي تقدم هذه البرامج بالمقارنة لـ 5.8% في المواقع الـ 19 التي لا تقدم تلك البرامج.

إنه من الصعب القول: بأن هذه النتائج نمطية، ولكن زيادة عـدد الشركات التي تتجه نحوها تشير إلى أنها برامج مـؤثرة في التخلص من الضغوط الناتجة عن العمل. وأخـذًا في الاعتبار أن هناك برامج لإعطاء المدربين الذين يعمـلون في برامج رفاهة الموظفين شهادات مـهنية، وأن هناك بعض الجامعات التي أخذت تقدم برامج يتخرج منهـا المتخصصون في تلك البرامج فإننا نستطيع أن نقول: إن هذه البرامج مستمرة في النمو مثلها مثل المزايا التى تقدمها.

- برامج مساعدة الموظفين :

تهدف هذه البرامج إلى تقديم المـساعدة للعاملين فيما يمكن أن يواجـههم من مشاكل مثل: المشاكل الأسرية، والمشاكل المالية، ومشاكل المسار المهني.

ملخـــص الفصـــل السـادس

(1) ما المقـصود بعملية الـتطبيع الاجتمـاعي؟ وما مراحل تنميتها ؟

عملية التنظيم الاجتماعي هي تلك العملية التي يتم من خـلالها تعليم القـادم الجديد للمنظمـة نظم وقواعد العمل بها ليصبح عضواً فاعلاً بها. وتمر هذه العملية بثلاث مراحل هي (مرحلة التهيئة ،ثم مرحلة الدخول للـعمل ،ثم مرحلة الاسـتقـرار). وتحرص الكثير من الشركات على إعطاء الراغب في التوظف معلومات وثيقة وواقعية عن ظروف العمل بها تساعد في تجنب التوقعات المتفـائلة أو المتشائمة مما يقلل من صدمة الدخول.

(2) ما المقـصود بالرعاية؟ وماذ يفـعل الراعي وما مزايا وتكاليف تلك العـملية لكل من الراعي والمشمول بالرعاية؟

تحدث عمليـة الرعاية حينما يقـوم أحد الموظفين ذوي الخـبرة برعـاية شخص آخـر يقدم له المشـورة والنصيحة ويساعـده في تنمية ذاته بما يعبر له الطريق للنجاح الوظيفي. وعلاقة الرعاية مفيدة للطرفين.

ونظراً لأن الفرد يميل عادة إلى الاتصال والتفاعل مع شبيـهه ؛فإن الأقليات والنسـاء يجدن القليل من الرعاية. وتحاول الكثيـر من الشركات وضع البرامج اللازمة لتقليل هذا التحيز.

(3) كيف يختار الناس مسارهم الوظيفي؟ وكيف تغيرت طبيعة المسارات الوظيـفية في الوقت الراهن؟

لقد تغيرت طبيعـة المسارات الوظيفية في الوقت الراهن تغيراً كبيراً. ويمكن إرجاع ذلك إلى حد كبير إلى التغيـر في دنيا الأعمال. فقـد أصبح على الفرد

عند اتخاذه لقرار التوظف أن يأخذ في اعتباره مدى ملاءمة العمل لطبيعة قيمة واتجاهاته. ونظراً لأن الكثير من الوظائف في الوقت الراهن لا تضمن بالضروري الترقي إلى أعلى السلم الوظيفي فقد أصبح الكثير يفضل أن يعمل في مشروعه الخاص بدلاً من التوظف لدى الغير.

(4) كيف تختلف المسارات الوظيفية للنساء عن الرجال؟ وما المقصود بالسقف الزجاجي ؟

يتأثر المسار الوظيفي لكل من الرجل والمرأة تقريبًا بنفس العوامل إلا أن نوعية التأثير هي التي تختلف. فمثلا نجد زواج الرجل يزلل له الكثير من المصاعب في مساره الوظيفي في حين أن زواج المرأة يصعب لها المهمة ؛لأنها مازالت تتحمل العبء الأكبر في إدارة شئون المنزل. كذلك فإن المرأة غالبًا لا تتاح لها فرصة التنمية الكافية خلال العمل. كما أن وجود ظاهرة ما يعرف بالسقف الزجاجي قلل من فرصة صعود المرأة إلى المناصب العليا. ووجود ظاهرة السقف الزجاجي ناتجة من اعتقادات وجهود غير مقصودة، وكذلك لاعتقادات خاطئة بخصوص كفاءة المرأة وقدراتها. لذلك فإن هناك محاولات جادة لمحاولة كسر هذه الحوائل.

(5) ما المقصود بالضغوط وما هو الفرق بينه وبين الإجهاد؟

تشير الضغوط إلى ذلك النموذج المعقد من مراحل عاطفية، وردود فعل فسيولوجية ترتبط معًا كاستجابة لضواغط خارجية. في حين أن الإجهاد يشير إلى أثر الضغوط وهو بشكل رئيسي انحراف عن الحالة المضادة أو الأداء المعتاد الناتج عن تعرض الفرد للحوادث الضاغطة.

(6) ما الأسباب التنظيمية والشخصية للضغوط؟

تأتي الضغوط إما لأمور ترجع إلى العمل ،أو إلى أمور تخرج عن نطاق العمل وأهم الأمور التي ترجع إلى العمل هو: صراع الدور والناتج عن الالتزامات المتعارضة بالنسبة لكل من العمل والمنزل. ومن بين المسببات الأخرى التي ترجع إلى العمل: غموض الدور ،أو تحميل الدور بأقل أو أكثر مما يجب والمسئولية عن الآخرين، والافتقار إلى التعقيد الاجتماعي بالإضافة إلى التحرش الجنسي. أما المسببات الخارجية للضغوط: فبعضها يرجع إلى الأحداث المؤلمة في الحيا،ة والتي تمس الشخص والبعض الآخر يرجع إلى المشاحنات اليومية.

(7) ما الآثار المترتبة على الضغوط بما في ذلك الاشتعال النفسي؟ وكيف تؤثر الفروق الفردية في تلك الآثار؟

حتى ولو كانت الضغوط بسيطة فإنها تؤثر على مستوى أداء الفرد ،كما أن لها تأثيرات ضارة على الصحة النفسية للفرد. والتعرض للضغوط لفترة طويلة يؤدي إلى حدوث ما يسمى بالاشتعال النفسي Burnout الذي هو عرض للإرهاق العاطفي ونظرة الفرد الدونية لنفسه والإحساس بضآلة مساهماته وإنجازاته. كما أن للضغوط أيضًا آثارًا سلبية على الصحة البدنية للفرد حيث يوجد ارتباط وثيق بينه وبين بعض الأمراض الشائعة مثل: أمراض القلب، وضغط الدم المرتفع، ،والقرحات ،ومرض السكر، والأمراض الفيروسية وبالرغم من ذلك فهناك بعض الأفراد لديهم القدرة على مقاومة تأثيرات الضغوط أكثر من غيرهم مثل: نمط الشخصية (أ).

(8) صف الأساليب الفردية والتنظيمية لإدارة الضغوط؟

من بين الأساليب الفردية لإدارة الضغوط: إدارة نمط الحياة (من خلال نظام التغذية والألعاب الرياضية) وبعض الأساليب الفسيولوجية مثل: التأمل والإسترخاء وبعض الأساليب الفكرية التي تساعد الفرد في تغيير طريقته في التفكير بخصوص موقف الضغوط.

أما بالنسبة للأساليب التنظيمية فهناك سياسات تدعيم الأسرة مثل: جداول العمل المرنة، وبعض البرامج الخاصة مثل: برامج التدريب على الضغوط، وبرامج الصحة النفسية ،وبرامج مساعدة العاملين في التغلب على ما قد يواجههم من مشاكل.

أسئلـــة للمناقشـــة :

(1) كيف تستطيع المنظمة أن تقلل من صدمة الدخول لأول مرة بالنسبة للموظف الجديد؟
(2) كيف يمكن تدعيم عملية الرعاية Mentoring بالنسبة للنساء والأقليات؟
(3) ما المزايا المتوقعة من التناوب الوظيفي؟ وما نواحي القصور التي يمكن يواجهها التطبيق ؟
(4) لماذا يفكر الكثير من الخريجين الجدد في بدء مشروع خاص ؛ ليعمل فيه بشكل مستقل؟
(5) ما أهمية الـدور الذي يلعبه التقييم الفكري للمـوقف في مستوى الضغوط التي يمكـن أن يواجهها الفرد؟
(6) افترض أن أحد المديرين قد أبدى بـعض التعليقات على الصفات الجسمانيـة لمرءوسيه في العمل هل يمكن اعتبار ذلك تحرش؟ ولماذا؟
(7) على فرض أنك في حاجة إلى اختيار موظف للعمل في وظيـفة تتضمن درجة عالية من الضغوط. ما الصفات الشخـصية التي تحاول الكشف عنها في المتقدمين لطلب الوظيـفة؟ وما الخصائص التي تريد أن تتجنبها؟
(8) ما الخطوات التي يستطيع أن يتخذها الفرد لإدارة الضغوط التي يتعرض لها؟
(9) ما السياسات التي تستطيع المنظمة تطبيقها للتقليل من مقدار الضغوط على العاملين ؟

تطبيقـات الفصـــل السادس

حالـــة عمليـــة :

تخفيض ضغوط العمل لضباط الشرطة في مدينة يالو أهو

تعتبر أعـمال الشرطة من الأعمال التي يتعرض فيـها الفرد للخطر المستمر، وتتعـامل مع جمهور ذي شخصيات متباينة ويواجه الكثير من الضغوط سواء من جانب الزملاء أو الرؤساء بالإضافة إلى نظام إداري يفرض عليـه اليقظة المستـمرة ،والعمل الدءوب. ولاشك أن تلك الضـغوط تسبب لمعظمـهم العديد من الأمراض إلى الحد الذي يوصل بعضهم إلى العجز الكلي كما تشير سجلات الدعاوى القضائية.

ويبذل الكثـير من المجتمـعات العديد من الجـهود لتقليل الضـغوط الواقعة على مـثل هؤلاء الرجال والنساء الذين يضحون براحتهم وأمنهم في سبيل راحة وأمن الآخرين. من ذلك على سبيل المثال: برنامج الرعاية الذي وضعته إدارة الشرطة في كاليفورنيا بالولايات المتحدة ،والتي تضم ما يقرب من 100 ضابط و60 موظف مـدني والهدف من هـذا البرنامج هو: مـعاونة رجـال الشرطة في التـعامل مع الضـغوط للتخفيف من حدة آثارهـا عليهم. وبالإضافة إلى هذا الدور الوقائي فإنها تقدم النصـيحة في حالة ظهور بعض الأعراض المرضـية الناتجة عـن الضغوط. كـما يوجد في كل مـركز شرطة - أو أي مـوقع آخر - إخصـائي نفسي يعـمل طول الوقت لمناقشـة الضغوط اليـومية لـرجال الشرطة وتقـديم النصائح المناسـبة للتخفيف من حدتها. كما يوفر البرنامج أيضًا استشاريون متخصصون موثوق بهم لتقديم النصائح للضباط وأسرهم ؛ لأن الحياة العادية يمكن أن تكون مصدرًا هامًا من مصادر الضغوط.

ولا يهدف البـرنامج فقط لمساعـدة الأفراد للتكيف مع الضـغوط، ولكنه أيضًا يـقدم بعض الأنشطة المصممة ؛ لتفادي الضغوط المحتملة، فمـوظفو البرنامج يراقبون مكان العمل بشكل مستمر؛ لدراسة نمط القيـادة، وبعض نواحي عدم العدالة في المعـاملة، كما يتم تدريب الضـباط على كيـفية الاتصال الفـعال بالآخرين، وأساليب حل المشاكل وغيرها من الأمور التي تسـاعدهم على تجنب مصادر الضغوط المحتملة في المستقبل.

ولقد حقق البرنامج نجاحًا ملحوظًا في إدارة الضغوط. ويمكن إرجاع ذلك لعدة أسباب منها:

(1) أن النظام معلوم للجميع ولديه الاستعدادات الكافية لتقديم خدماته للجميع بما يحسن فرصة الاستفادة منه. (2) أن النظام يتغلغل في أعماق عمليات إدارة الشرطة نفسها بما يمكن من التعرف على حقيقة مصادر الضغوط. (3) أنه معد خصيصًا لمواجهة الاحتياجات الخاصة لرجال الشرطة. (4) أنه يقدم معونته الفورية لكل من رجال الشرطة وأسرهم. ولاشك أن كل منظمة في حاجة إلى تطبيق مثل هذا النظام إذا أرادت أن تجنب العاملين فيها الآثار السلبية الناتجة عن ضغط العمل.

أسئلة:

(1) ما التحديات الخاصة التي من المحتمل أن يواجهها البرنامج خلال جهوده في إدارة الضغوط بمراكز الشرطة؟

(2) بالإضافة إلى الوسائل السابق الإشارة إليها، ما الوسائل الأخرى التي يمكن الاستعانة بها في إدارة الضغوط؟

(3) إلى أي مدى يمكن الاستفادة بأساليب إدارة الضغوط التي تم الإشارة إليها في الحالة في أنواع أخرى من المنظمات؟

(4) هل تعرف مؤسسات أخرى تطبق برامج خاصة بإدارة الضغوط؟ ما معالم تلك البرامج؟

تدريب سلوكي:

خطة مسارك المهني

إن أحد الأمور التي يجب أن تهتم بها لتحقيق أهدافك الوظيفية هي وضع خطة المسار الوظيفي، وتتضمن تلك الخطة خمس خطوات: ثلاثة منها يمكن أن تتم الآن والخطوتين الباقيتين بعد الالتحاق بالعمل.

إرشادات:

لأتمام الخطوات الثلاثة الأولى في عملية تخطيط المسار الوظيفي ؛ اسأل نفسك الأسئلة التالية وسجل الإجابات :

الخطوة الأولى : التقييم الشخصي :

(أ) ما الاستعدادات والمهارات الخاصة التي تمتلكها ؟

(ب) ما أهم نواحي ضعفك ومحدداتك ؟

(ج) ما أنواع الأعمال التي تحبها ؟

(د) إلى أي مدى تحتاج الأعمال التي حددتها في الخطوة (ج) إلى المهارات والاستعدادات التي ذكرتها في الخطوة (أ) ؟

الخطوة الثانية : تحليل الفرص :

(أ) إلى أي مدى تؤثر الظروف الاقتصادية على توقعاتك الوظيفية.

(ب) هل هناك وفر أم فائض بالنسبة للأفراد الذين يمكنهم شغل وظائفك المتوقعة؟

الخطوة الثالثة : أهداف المسار الوظيفي :

(أ) ما أهدافك طويلة الأجل (5-10 سنوات) ؟

(ب) ما أهدافك متوسطة الأجل (3-5 سنوات) ؟

(ج) ما أهدافك قصيرة الأجل (1-3 سنوات) ؟

الخطوة الرابعة : تنفيذ الخطة

الخطوة الخامســة : مراجعة الخطة عند الضرورة :

(أ) راقب مدى تقدمك في وظيفتك الحالية وقارن النتائج بالأهداف ثم عدل خطتك إذا لزم الأمر.

(ب) تذكر أن المفتاح الرئيسي للنجاح في إدارة المسار الوظيفي ليس مجرد الحصول على ترقية وإنما هو تسليحك بالمهارات التي تجعلك موظفًا مطلوبًا في الشركات المختلفة .

أسئلــــة :

(1) ما مدى واقعية خطتك في المسار الوظيفي؟ هل توافقت مع مهاراتك واهتماماتك؟

(2) هل خطتك عامة أم خاصة؟ هل هي محـددة في إطار ضيق أم ينبغي أن تكون عامة بالشكل الذي يمكن تقديمها عند اللزوم؟

(3) قارن خطتك بخطة الآخرين الذين يعملون في نفس المسار؟ ما الفرق؟

(4) ما نصيحتك لمن يريد أن يضع خطة لمساره الوظيفي ؟

تدريـب جماعــي :

التخلـــص مـــن القلـــق

إن شعور كل منا بالقلق أمر عادي، ولكن المشكلة في أن هذا القلق يمكن أن يكون بناء أو غير بناء. وبالطبع فإن من الممكن تقديم المعاونة للتخفيف من حدة القلق بالنسبة للأمور التي تدخل في نطاق تحكمنا أكثر من الأمور التي لا تدخل في نطاق التحكم، والهدف من هذا التدريب هو: المعاونة في النفاذ إلى مصادر القلق وجعله بناء.

إرشـــادات :

(1) ضع قائمة شخصية بالأمور التي تسبب لك القلق عادة. ويمكن أن تشمل هذه القائمة الكثير من القضايا والمشاكل المتعلقة بالحياة العادية.

(2) قسِّم الفصل إلى مجموعات كل منها خمسة أفراد.

(3) في كل مجموعة يقوم فرد واحد بوصف كل مصدر من مصادر القلق لديه للآخرين.

(4) يقوم باقي أعضاء المجموعة بمناقشة تلك المصادر وتصنيفها وفقًا للمعايير الواردة في الجدول التالي :

هل القلق يمكن التحكم فيه؟	مدى أهمية القلـــق	
	هـــام	غيـر هـام
نعم يمكن التحكم فيه . لا يمكن التحكم فيه.	يستحق الاهتمام. لا يستحق القلق بخصوصه.	يستحق الاهتمام. لا يستحق القلق بخصوصه.

(5) كرر هذه العملية حتى يتم تصنيف إجابات كل فرد في المجموعة.

(6) بعد الانتهاء من عمل المجموعات تقوم كل مجموعة بعرض نتائجها على الفصل ككل.

أسئلـــة للمناقشـــة :

(1) كيف صنفّ الآخرون أنواع القلق لديك؟ هل وقع معظمها في البند الخاص (بأنها لا تستحق الانزعاج بخصوصها؟ هل توافق على التصنيف الذي وضعه الزملاء؟

(2) هل سلَّم أعضاء الفصل بأن الأمور التي لا يمكن التحكم فيها يجب عدم الانزعاج بخصوصها؟

مصطلحات الفصل السادس

التطبيع التنظيمي Organizational Socialization : وهي العملية التي يصبح من خلالها العامل الجديد عضوا فاعلا في التنظيم يشاركه قيمه الأساسية ومتفهمًا بسياساته وإجراءات العمل فيه.

صدمة الواقع Entry Shock : والناتجة عن الغموض الذي يعيش الملتحق به لعمل أول مرة بخصوص ظروف العمل.

معلومات واقعية عن الوظيفة Realistic Job Previews : إعطاء الراغب في العمل معلومات دقيقة وواقعية عن ظروف العمل داخل المنظمة قبل أن يتخذ قراره النهائي بالالتحاق بالعمل.

الراعي Mentor : شخص أكثر خبرة يقدم النصيحة والمساعدة والحماية إلى شخص أصغر أقل خبرة.

المشمول بالرعاية Protégé : شخص أقل خبرة يحصل على المعاونة للتطبيع التنظيمي من شخص آخر أكثر خبرة.

تناوب أو تبادل الوظائف Job Rotation : انتقال الفرد أفقيا بين الوظائف المختلفة بالمنظمة.

Entrepreneurship : بدء الفرد بمشروع خاص به.

السقف الزجاجي Glass Ceiling : حواجز مصطنعة ناتجة عن تحيز اتجاهي أو تنظيمي تمنع النساء المؤهلات من الوصول إلى المناصب العليا في المنظمة.

ضغوط العمل Stress : نموذج معقد لحالة عاطفية، فكرية، وردود أفعال بسبب تعرض الفرد لضواغط خارجية.

ضواغط Stressors : مجموعة عوامل موجودة في البيئة الخارجية تسبب الضغط لمن يتعرض لها.

إجهاد Strain : الانحراف عن الحالة المعتادة سلوكيا ووظيفيا بسبب الضغط .

صراع الدور Role Conflict : المتطلبات المتعارضة التي يتعرض لها الفرد من جماعات أو أفراد مختلفة .

تحميل الفرد بأعباء أكثر مما يستطيع غموض الدور Role Ambiguity : عدم تأكد الموظف بخصوص المتطلبات الأساسية لوظيفته.

تحميل الفرد بأعباء أكثر مما يستطيع Quantitative Overload : الموقف الذي يطلب فيه من الفرد إنجاز قدر من الأعمال أكثر مما يستطيعه فعلاً في فترة معينة.

اعتقاد الفرد بأنه لا يمتلك مهارات العمل Qualitative Overload : اعتقاد الموظف بأنه يفتقر المهارات والقدرات اللازمة لأداء بعمله.

تحميل الفرد بأعباء أقل مما يجب Quantitative Underload : الموقف الذي يطلب فيه من الموظف القيام بأعباء أقل مما يجب.

نقص بواعث العمل لدى الفرد Qualitative Underload : نقص البواعث الفعلية المصاحبة للأعمال الروتينية والمتكررة.

التحرشات الجنسية Sexual Harassment: اتصال غير مرغوب فيه ذو طبيعة جنسية.

المشاكل اليومية Daily Hassles : مشاكل الحياة اليومية التي تكون مصدرًا للضغوط.

الاحتراق النفسي Burnout : الأعراض الناتجة عن تعرض الفرد للضغوط لفترة طويلة وتتكون من: إرهاق بدني ،وعاطفي ،بالإضافة إلى إحساس الفرد بالقدرة على عدم الإنجاز.

سهولة التكيف Resiliency : المرونة وسهولة التكيف، تعلم الطرق التي من شأنها تدنية آثار الضغوط علينا.

التأمل Meditation : وهي أحد طرق الاسترخاء حيث يحاول أن يكون الفرد صافي الذهن لا يفكر في شيء، ويكون لفظ معين أو عبارة معينة لفترة طويلة وهو مغمض العينين.

برامج إدارة ضغوط العمل Stress Management Programs : الجهود التي تبذلها المنظمة لمعاونة العاملين فيها على تخفيض أو منع الضغوط.

برامج رفاهة الموظفين Wellness Programs : برامج تدريبية متنوعة يتم تصميمها للمحافظة على الصحة البدنية للفرد.

برامج مساعدة الموظفين Employee Assistance Programs : الخطط التي يتم من خلالها معاونة الموظفين في التغلب على مختلف المشاكل التي تواجههم.

الجزء الرابع

إجراءات العمل في الجماعات

Group Processes

- ## الفصل السابع

ديناميكية الجماعات وفرق العمل

Group Dynamics and Teamwork

- ## الفصل الثامن

الاتصالات في المنظمات

Communication In Organizations

- ## الفصل التاسع

إتخاذ القرار في المنظمات

Decision Making In Organizations

- ## الفصل العاشر

العمل مع الآخرين وضدهم: التعاون والصراع في المنظمات

Working with-And Against -Others: Prosocial and Deviant Behavior In Organizations

الفصل السابع

ديناميكية الجماعات وفرق العمل

Group Dynamics And Teamwork

أهداف الفصل :

- تعريف الجماعة، وتوضيح الفرق بينها وبين أي تجمع من الناس.
- تعريف وتوصيف أنواع الجماعات المختلفة التي تعمل بالمنظمة، وتوضيح كيفية نشأتها وتطورها بالمنظمة.
- توضيح أهمية القواعد، والمعايير، والمكانة والتماسك بين العاملين بالمنظمة.
- شرح كيفية تأثر أداء عضو الجماعة بوجود الآخرين (Social Facilitation) وبتنوع ثقافات أعضاء الجماعة، وبعدد الأعضاء الذين يعمل معهم عضو الجماعة.
- شرح المقصود بفرق العمل، والتفرقة بين فرق العمل والجماعات بصفة عامة.
- وصف أنواع فرق العمل التي توجد بالمنظمات الحديثة، وتوضيح الخطوات التي ينبغي اتخاذها لتكوين فرق العمل.
- تلخيص البراهين الموضحة لتأثير فرق العمل على الأداء بالمنظمات.
- شرح العوامل المسئولة عن فشل بعض فرق العمل في الأداء بالكفاءة الممكنة.
- توضيح كيفية إنشاء وتنمية فرق العمل الناجحة.

حالة افتتاحية:

استخدام فرق العمل في أنشطة البيع في وحدة كتلر هامر Cutler Hammer

تعتبر شركة كتلر- هامر واحدة من قادة السوق العالمي في مجال المنتجات الخاصة بالتحكم الكهربي وتوزيع القوى- فإذا كنت بحاجة لمنتج يقوم بفصل الدائرة الكهربية الخاصة بمسكنك أو محول للمصنع الذي تعمل به فإن مصنع الشركة الموجود بمدينة بتسبرج التابع

لوحدة الأعمال الاستراتيجية التي تمثل جزءاً من شركة كليفلاند أيتون Cleveland Eaton سوف يقوم بصنعه.

وقد عمل البائعون في شركة كتلر هامر وفقًا لأسلوب البيع التقليدي: حيث يقومون بتلقي الأوامر من العملاء الذين يتركون لهم اختيار ما يفي باحتياجاتهم من منتجات الشركة. وقد عمل هذا الأسلوب بكفاءة حتى سنوات قليلة نظرًا لتزايد أعداد المنتجات وتعقدها مما أظهر عجز رجال البيع عن ملاحقة التطور في المنتجات. ونتيجة لذلك العجز فإن رجال البيع كانوا يقومون ببيع أي نوع من المنتجات التي يعرفونها بصرف النظر عما إذا كانت هي الأفضل للعملاء أم أن غيرها من منتجات الشركة أفضل منها.

ولم تكن هذه هي المشكلة الوحيدة التي تقابل الشركة في مجال البيع، ذلك أن بعض رجال البيع كانوا يعملون بجد للحصول على عقود بيع بعدة ملايين من الدولارات بينما يقتل البعض الآخر وقته بالشركة ويعيش على جهود الآخرين. ومن الطبيعي أنه يؤدي ذلك إلى الشعور بالمرارة من قبل المجدين من رجال ،البيع وإلى عدم حصول العملاء على مستوى جيد من الخدمة.

وإدراكًا من بْرُس بروسارد Bruce Broussard مدير الشئون التجارية بالشركة أن ذلك الوضع سوف يؤدي إلى الفشل، فقد بدأ بتقديم مدخل فرق البيع للشركة. فبدلاً من معاناة رجل البيع ليظل على علم بما يحدث من تنمية في منتجات الشركة أولاً بأول، كون فرقًا بيعية أطلق عليها: مجموعات الأصدقاء Pods التي يتخصص كل فرد فيها في بيع منتج أو خدمة معينة.

والآن فإذا واجه أحد العملاء مشكلة فإن عضو فريق البيع يوجهه لعضو المجموعة الذي تتوفر لديه الخبرة اللازمة لحل مشكلة العميل. والآن فإن رجال البيع في كتلر- هامر يعتقدون أنهم يبيعون حلولاً لمشاكل العملاء وليس مجرد سلعة أو خدمة، وبالتأكيد فإن عملاء الشركة يقدرون ذلك.

ولم يكن من المدهش أن يواجه ذلك المدخل البيعي رفضًا في البداية، كما أن الحصول على قبول رجال البيع له تطلب جهودًا تدريبية كبيرة. وبالإضافة إلى ذلك فإن رجال البيع يعتقدون أنهم سوف يخطرون بأي تغيير يحدث في منتجات الشركة، وأنهم سوف يعوضون عن ذلك. ونتيجة لذلك فإن إقناع رجال البيع بتحويل أحد العملاء إلى رجل البيع الذي يستطيع خدمته بطريقة أفضل لم يحدث بسهولة.

ولكن إدراك التأثير الإيجابي لهذا المدخل سهل القيام بالمجهودات المطلوبة. وفي الحقيقة فقد كان التغيير جذريا. والآن فإن الشركة تحتفظ بكتاب يضم اعترافات العملاء بالجميل الذي قدمته لهم الشركة. ويبلغ عدد العملاء الذين أرسلوا خطابات بهذا المعنى للشركة مائة

وخمســين عميلاً، وهذا العــدد في نمو مستمــر. وقد انعكس هذا المستوى العــالي من رضا العملاء على العاملين بالشركة أيضًا مما أسعد رجال الإدارة بالشركة.

وقد انتفع من اتباع ذلك المدخل العاملون بالإنتاج والبيع في صورة عوائد مالية. ومع أن رجل البيع قد يتعرض لخســارة نتيجة لتحويل أحد العملاء لزميل له يســتطيع خدمته بطريقة أفضل، فإنه يحصل على عــائد أفضل نظرًا لتفرغه لخدمة العمــلاء الذين تتوفر لديه الكفاءة الفنية لخـدمتهم. كما أن ذلك المدخل قــد قضى على الخوف من ظاهرة التكاسل والاعــتماد على جهود الآخرين كــما كان يحدث قبل تطبيقه، وذلك لأن شك رجــال المجموعة في أن أحدهم يتــقاعس عن خدمة العمــلاء والفريق يدفعهم لــعدم تحويل أي عميل له ممــا يعرضه للضرر المادي. ومن الواضح الآن أن رجال البيع الذين كانوا يعارضون هذا المدخل قد تحولوا إلى دعمه نظرًا للعائد المادي الكبير الذي يحصلون عليه الآن.

وضَحَ من العرض المذكور في الحالة السابقة أن تأثير تبني فرق العمل في شركة كتلر-هامر كان مــثيرًا للدهشة. فــقد أصبح رجال البيع مــيالين بصورة لم يسبق لهــا مثيل إلى خدمة احــتياجات العملاء- وقــد وضح هذا من درجة الرضا العاليــة التي أبداها العملاء، ومن درجة الصحة النفسية الممتازة التي تتمتع بها قوة العمل الأساسية بالشركة. وبالتحديد فإن السؤال الذي يــطرح هنا هو: ما الذي يجعل جمــاعات العمل في الشركــات المشابهة لكتلر-هامر تحقق هذا المستوى الرائع من النجاح؟ هل تحقــق كل فرق العمل نجاحًا مشابهًا أم أننا أمام حالة خاصة؟ مــا المشاكل المحتمل مواجهتها عند استــخدام فرق العمل، وكيف يتم حلها؟ هذه أسئلة أساسية ينبغي الحصول على إجابة لها عند دراسة ديناميكية الجماعات وفرق العمل.

وتركز (ديناميكيــة الجماعات) على دراسة طبيــعة الجماعات- بمعنى دراسة المــتغيرات المختلفة التي تحكم تكوين الجماعات ونموها، وكــذلك هيكل الجماعة، والعلاقات الداخلية بين أعضاء الجمــاعة، وعلاقات الجماعة بالجمــاعات الأخرى، وبالمنظمات التي تضم هذه الجماعــات. أما دراسة فرق العمل فإنهــا تتحدث عما تتــبعه الشركات من استــخدام فرق العمل- التي تعتبر نوعًا خاصًا من الجماعات التي يلتزم أعضاؤها بالعمل على تحقيق بعض الأهداف ويتقاسمون القيادة أثناء العمل على تحقيقــها. وأخذًا في الاعتبار انتشار الجماعات في المنظمات المختلفة .وكذلك نمو شهرة فرق العمل فإن أهمية هذه الموضوعات في مجال السلوك التنظيمي تبدو واضحة.

ونظرًا لأن الجماعــات موجودة في مختلف المواقع الاجتــماعية Social Settings فإن لدراسة ديناميــكية الجماعــة تاريخ طويل في العلوم الاجتمــاعية ومنهــا السلوك التنظيمي. وسندرس في هذا الفصل طبــيعة الجمــاعات عن طريق تعريفهــا، وتحديد أنواعها المخــتلفة

وأسباب تكوينها، ودراسة المراحل المختلفة لنموها ثم دراسة ديناميكية بناء هيكل الجماعة. وسيتحول اهتمامنا بعد ذلك إلى دراسة كيفية تنشيط عمل الجماعات وزيادة تأثيرها. وبالتحديد فإننا سندرس كيف يتأثر الناس بوجود الآخرين، وكذلك تأثير تنوع ثقافة أفراد الجماعة على أدائها، وكذلك اتجاه بعض أعضاء الجماعة إلى تخفيض مستوى أدائهم في ظل ظروف معينة. كذلك فإننا سنتحدث عن فرق العمل كنوع خاص من الجماعات. **وبالتحديد** فإننا سنحدد مفهوم فرق العمل، وسنفرق بين فريق العمل والجماعة، ثم نصف الأنواع المختلفة لفرق العمل والخطوات المختلفة لتكوينها. وفي النهاية فإننا سنتحدث عن أداء فرق العمل عن طريق استعراض وفحص الأدلة التي تتحدث عن تأثيرها وعن العقبات التي تؤدي إلى فشلها في بعض الحالات، وسنعطي في النهاية بعض الإرشادات التي يؤدي اتباعها إلى تحسين أداء فرق العمل.

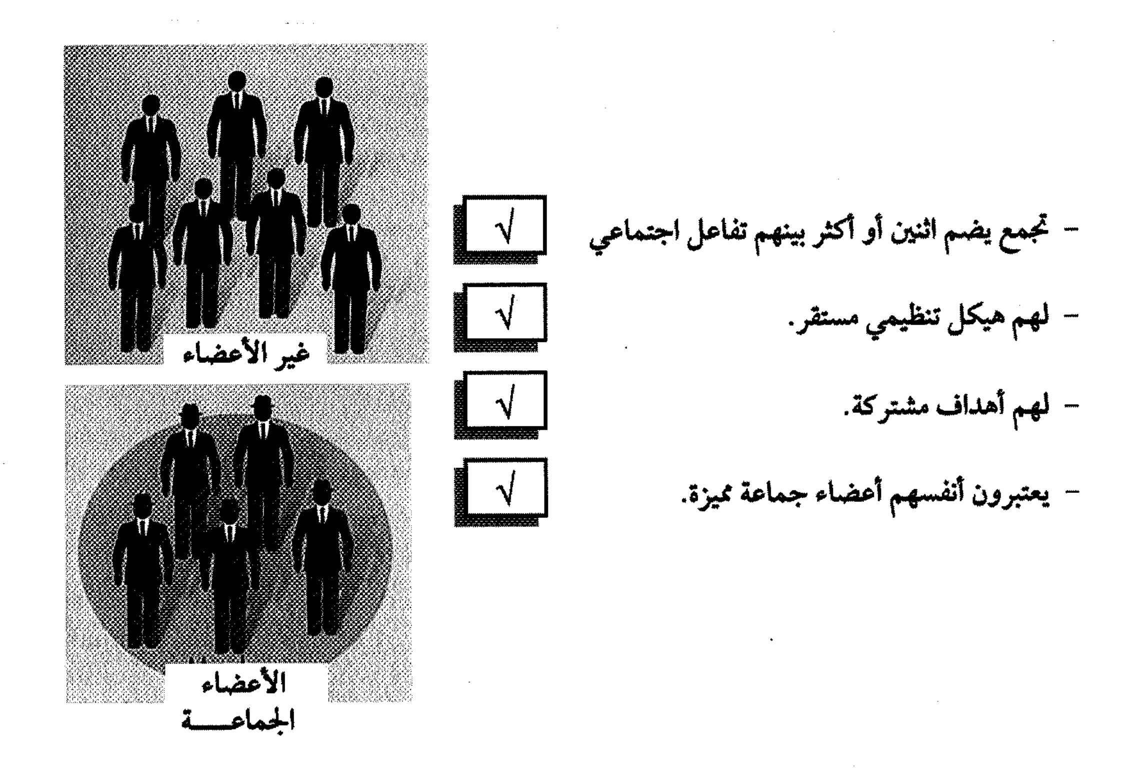
الطبيعة الأساسية لجماعات العمل Groups at work: Their Basic Nature

حتى نفهم ديناميكية الجماعة وتأثيرها على عمل الأفراد والمنظمات، فلابد من طرح بعض الأسئلة الأساسية للحصول على إجابة لها. ومن أهم هذه الأسئلة : ما هي الجماعة؟ وما الأنواع الموجودة منها؟ لماذا ينضم الناس إلى الجماعات؟ كيف تظهر الجماعة، وكيف يتم تحديد هيكلها؟ وسنعرض الإجابة على هذه الأسئلة فيما يلي:

ما الجماعة؟ What is a Group?

تخيل ثلاثة من الناس يقفون في طابور بأحد محلات التجزئة ليدفعوا أثمان مشترياتهم. قارن بين هؤلاء الثلاثة، وبين أعضاء مجلس إدارة إحدى الشركات الكبرى. أي من هذين التجمعين يعتبر جماعة في رأيك؟ إننا نطلق على الثلاثة الذين يريدون دفع أثمان مشترياتهم لفظ جماعة في لغة الحياة اليومية. ومن الواضح أنهم لا يمثلون جماعة بنفس المعنى الذي تتمتع به أعضاء مجلس الإدارة الذين يكونون جماعة أيضًا. ومن الواضح أيضًا أن الجماعة تعتبر أكثر من تجمع من الناس، ولكن السؤال هو: ما الصفات التي تجعلنا نعتبر التجمع جماعة؟

يعرف علماء الاجتماع الجماعة بأنها تجمع من اثنين أو أكثر من الأفراد المتفاعلين مع بعضهم، لديهم هدف مشترك ويقوم بينهم نمط مستقر من العلاقة، ويعتبرون أنفسهم يشكلون جماعة متميزة عن بعضها ويساعدنا الشكل (7-1) الذي يلخص الخصائص الأربع الأساسية للجماعة على فحص ذلك التعريف بدقة.



شكل (7-1) الخصائص الأساسية في تعريف الجماعة

التفاعل الاجتماعي *Social Interaction* إحدى الخصائص الواضحة للجـماعة أنها تتشكل من اثنين أو أكثر من الناس في حـالة تفاعل اجتماعي، وبلغـة أخرى فإن من الواجب أن يكون لكل عضـو تأثير على أعـضاء الجمـاعة الآخرين. وربما كـان التأثير لـغويا (لديهم استراتيـجية مشتركـة بالنسبة لمحاولة السيطرة على الشـركة مثلاً)، وربما كان التفـاعل غير لغوى (مثل تبادل الابتـسامات في ردهات الشركة)، ولكن ينبغي أن يؤثر أعضــاء الجماعة على بعضهم حتى يمكن اعتبارهم جماعة.

الاستقرار *Stability*، ينبغي أن تتمتع الجماعة بهـيكل علاقات مستقر. ومن الواجب أن نعرف أن الجماعات يمكن، بل غـالبًا ما يعتريها التغييـر، ولكن ينبغي أن يكون بين أعضاء الجماعة نوع من العلاقات المستقرة التي تربطهم معًا وتساعدهم على الأداء كوحدة واحدة. ولا يمكن التفكير في التـجمعات التي تتغير باسـتمرار مثل التجمـعات في قاعات الانتظار على أنها جماعة نظرًا للحاجة إلى مستوى أكبر من الاستقرار بين أعضاء الجماعة.

الاهتمامات أو الأهداف المشتركة *Common Interests or Goals* الخاصة الثالثة للجماعة تقاسم أعضائها للاهتمامات أو الأهداف. وعلى سـبيل المثال فإن أعضاء نادى هواة جمع الطوابع البريدية يعتبرون جـماعة نظرًا للاهتمامات المشتركة بينهم. كذلـك فإن الجماعات الأخرى تتكون لأن أعضــاءها يساعـدون بعضهم على تحـقيق الأهداف المشـتركة. مـثال ذلك: أن

مالكي مصنع للحياكة والعاملين فيه يشكلون جماعة رسمية تشكلت حول اهتمامات مشتركة بالحياكة ولديهم هدف مشترك هو اكتساب النقود أو تحقيق الأرباح.

إدراك الأعضاء لوجودهم في جماعة ***Recognition as Being a Group*** والخاصية الأخيرة أنه لابد أن ينظر كل عضو إلى نفسه على أنه عضو في الجماعة. ذلك أن الجماعة تتكون من أعضاء يمكنهم التعرف على بعضهم وتمييز الأعضاء من غيرهم. وعلى سبيل المثال فإن أعضاء اللجنة المالية بالشركة أو أعضاء نادي الشطرنج يعرفون من هو عضو في جماعتهم ومن ليس عضواً فيها. وبالمقارنة فإن من يقفون في طابور دفع أثمان مشترياتهم من أحد المتاجر ربما لا يفكرون في أنفسهم على أنهم أعضاء في جماعة. إنهم يقفون قريبين من بعضهم، وربما تجاذبوا أطراف الحديث، ولكنهم ربما لا يتقاسمون أي علاقات عدا الرغبة في الوصول إلى آخر الطابور لدفع ما عليهم. وربما فشلوا في إيجاد التوافق بينهم وبين الآخرين الذين يقفون في الطابور.

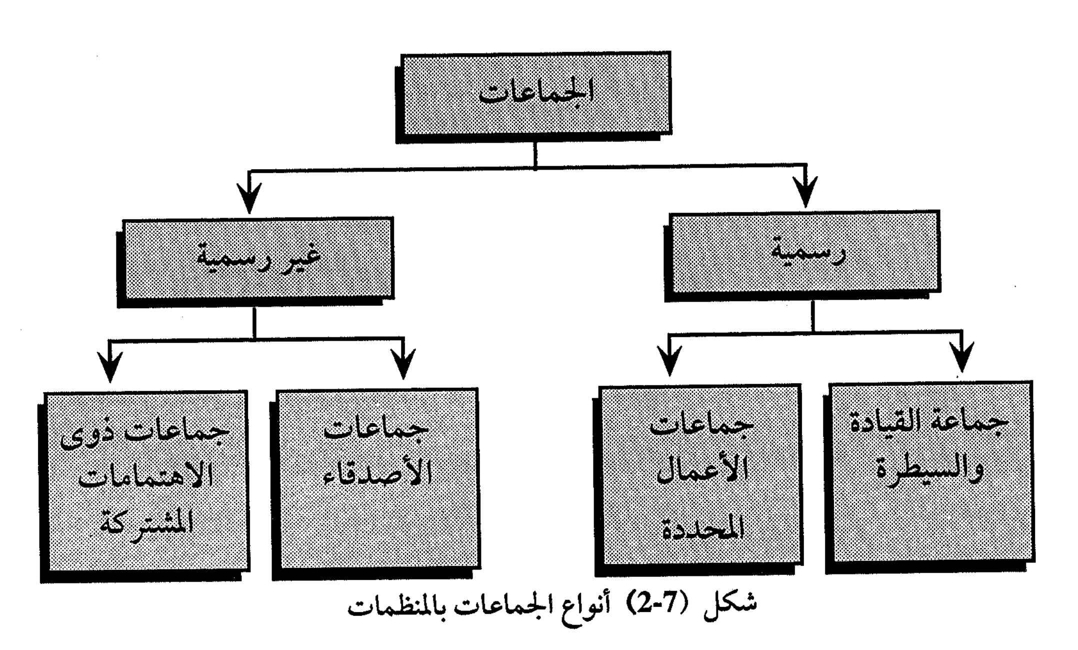
وعن طريق تعريف الجماعة بواسطة الخصائص الأربع السابقة فإننا نعتبرها تجمعاً خاصا من الأفراد. وهذه الخصائص هي المسئولة عن التأثير الهام للجماعة على السلوك التنظيمي. وحتى نفهم هذه التأثيرات بطريقة أفضل فإننا نبدأ في التعرف على أنواع الجماعات المختلفة التي تشكل في المنظمات.

أنواع الجماعات ***Types of Groups*** ما القاسم المشترك بين الأمثلة الآتية: وحدة قتال عسكرية، وثلاثة أسر حضروا مع بعضهم لتناول الغذاء، ومجلس إدارة إحدى الشركات الكبرى، وأخيراً: ثلاثة أفراد يعملون في كابينة قيادة إحدى الطائرات التجارية. إنهم جماعات. إنهم أيضاً يشكلون أنواعاً مختلفة من الجماعات يشارك فيها الناس لأسباب مختلفة.

الجماعات الرسمية وغير الرسمية ***Formal and Informal Groups:*** من الطرق الأساسية للتفرقة بين الجماعات الرسمية وغير الرسمية (انظر الشكل7-2). أما الجماعات الرسمية فإنها تشكل بواسطة المنظمة، وتصمم بعناية ويوجه أعضاؤها لتحقيق بعض الأهداف الهامة للمنظمة. وهناك نوع من الجماعات الرسمية يطلق عليها: جماعات القيادة والسيطرة Command Groups ، وهي جماعات تحدد عن طريق الربط بين بعض الموظفين الرسميين في المنظمة. ويتم ذلك بين الموظفين الذين يستطيعون إعطاء أوامر للآخرين. وعلى سبيل المثال فربما كونت جماعة قيادة وسيطرة من نائب الرئيس للتسويق، التي تقوم بجمع مديري

التسويق بالأقاليم المختلفة للتعرف على وجهة نظرهم في الحملة الإعلانية التي تقوم بها الشركة. والنقطة الأساسية هنا أن الجماعات الرسمية تشكل طبقًا لقواعد العمل بالشركة التي تحدد لمن ترفع التقارير. وعادة ما تشكل تلك الجماعات من المدير ومرءوسيه.

وربما شكلت الجماعات الرسمية لأداء بعض الأعمال المحددة. ويطلق عليها: جماعات المهام Tasks Groups . وتختلف عن جماعات القيادة والسيطرة بأنها قد تضم بعض الأعضاء المهتمين ببعض المجالات أو من لديهم خبرات خاصة بها بصرف النظر عن موقعهم الوظيفي بالشركة. وعلى سبيل المثال فقد تكون الشركة لجنة خاصة للتأكد من إعطاء طالبي العمل فرصة توظف متساوية. وقد تشكل هذه اللجنة من إخصائي موارد بشرية، ونائب رئيس الشركة، وبعض العاملين بالمواقع التنفيذية. وربما كانت تلك اللجان دائمة Standing Committees أومؤقتة Temporaryمشكلة لمهمة محددة مثل: تقديم توصيات خاصة بحل مشكلة توفير مواقف لسيارات العاملين بالشركة. وقد يطلق على النوع الأخير المشكل لمهمة محددة باللغة الإنجليزية Ad hoc Committees أو Task Forces. ويشيع استخدام هذا النوع من اللجان بالمنظمات المعاصرة.



شكل (7-2) أنواع الجماعات بالمنظمات

وكما تعلم فإن الجماعات الموجودة بالمنظمة قد لا تكون كلها جماعات رسمية مثل الأنواع السابقة. فهناك العديد من الجماعات غير الرسمية Informal Groups. وهي

جماعات تشكل بطريقة طبيعية وبدون أي توجيه أو تدخل من إدارة المنظمة. وأحد المتغيرات الأساسية في تشكيل الجماعات غير الرسمية هو وجود اهتمامات مشتركة بين أعضائها. ومن أمثلة هذا النوع: الجماعة التي تهدف إلى تشكيل اتحاد يمثل العاملين بالشركة، والجماعة التي يتظاهر أفرادها ضد تلويث شركتهم للبيئة. ويطلق على هذا النوع جماعات ذوى الاهتمامات المشتركة Interest Groups وقد يوحد الهدف المشترك بين الأعضاء من المستويات التنظيمية المختلفة بالشركة. والعامل الأساسي المشترك بين هذه الجماعات أن العضوية فيها تطوعية- أنها لم تنشأ بواسطة المنظمة، ولكنها شحذت بالاهتمامات المشتركة للأعضاء.

وفي بعض الأحيان تكون الاهتمامات التي تربط أعضاء الجماعة منتشرة واضحة مثل تلك التي تربط أعضاء الفرق الرياضية، ومن يذهبون لتناول الغذاء معًا أو من يجلسون معًا لمجرد الحديث والتسلية. ويسمى هذا النوع من الجماعات غير الرسمية: جماعات الأصدقاء - مثال ذلك: مجموعة زملاء العمل الذين يلعبون الكرة أو الأوراق مع بعضهم بعد انتهاء العمل. وتمتد جماعات الأصدقاء إلى خارج مكان العمل؛ لأنها تعتبر وسيلة لإشباع حاجات اجتماعية ذات أهمية خاصة لسعادة أعضاء الجماعة.

وجماعات العمل غير الرسمية جزء هام من حياة المنظمات رغم أنها تكون دون أى تشجيع من الإدارة، كما أن جماعات الأصدقاء تبدأ خارج نطاق الاتصالات التنظيمية الرسمية. وعلى سبيل المثال فإن ثلاثة من العاملين المتجاورين بأحد خطوط التجمع قد يكتشفون أثناء الحديث اهتمامهم المشترك بكرة السلة، وهنا يتفقون على لعب كرة السلة معًا بعد الانتهاء من العمل. وقد تربط جماعات الأصدقاء بين العاملين وتساعدهم على التعاون معًا أثناء العمل ويكون لها بالتالى تأثير إيجابى على عمل المنظمة.

لماذا ينضم الناس إلى الجماعات؟ *Why Do People Join Groups*

ربما نكون قد لاحظنا أن الناس ينضمون إلى الجماعات لإشباع اهتماماتهم الاجتماعية وتحقيق أهدافهم المشتركة. وطالما أن الانضمام إلى الجماعة يؤدي إلى تحقيق أهداف لا يمكن للفرد أن يحققها فإنه يكون هناك منطق لتكوين الجماعة. وفي الحقيقة فإنه يمكن النظر إلى المنظمة نفسها على أنها تجمع من الجماعات تكون ممن يركزون على هدف مشترك هو نجاحها. وبالإضافة إلى ذلك الهدف العام فإن هناك العديد من الأسباب الخاصة بالانضمام إلى الجماعات، وهي ملخصة في الشكل (7-3).



السبب	الشـــــرح	الرسم التوضيحي
١- إشبـاع اهـتـمـام مشترك	يستطيع الناس تحقيق ذلك عن طريق الارتباط معًا.	
٢- الأمان	يتحقق ذلك عن طريق العدد الذي يستطيع تقديم الحماية ضد الأعداء المشتركين.	
٣- إشبـاع حـاجـة اجتماعية	وجود الناس معًا يساعد على إشباع حاجتهم الأساسية للتواجد مع بعضهم.	
٤- إشباع الحاجة إلى احترام الذات	يقدم عضوية الجماعة فرصة للشخص لتحقيق الشهرة واعتراف الآخرين به وبقدراته.	

شكل (7-3) لماذا ينضم الناس إلى الجماعات؟ أربع أسباب تعتبر الأكثر شيوعًا

ولا تشكل الجماعات لتحقيق الأهداف المشتركة فقط؛ لأنها قد تشكل لتحقيق الحماية لأعضائها ضد مخاطر جماعات أخرى. وإذا كنت قد سمعت سلفًا عن تعبير "يوجد الأمن مع الجماعة" فـإنك ربما تكون قد عرفت بعض الناس الذين انضموا إلى الجماعـة لتحقيق الأمن لأنفسهم- ويخبرنا التاريخ أن الاتحادات العمالية التي تشكلت في الشركات التجارية مثل: إتحادات العاملين بصناعة السيارات، United Auto Workers (UAW) واتحاد العاملين في شركـات الصناعـــة الأمـريكيـــة American Federation of Labor, and Congress of Industrial Organization Teamsters AFL/ CIO ، قـد كونـت لحمـاية أعـضائـها ضـد استغلال الإدارة وتميـيزها العنصرى بين العاملين. كذلك فإن المؤسـسات أو النقابات المهنية المختلفة مثل نقـابة الأطباء الأمريكية American Medical Association قد شكلت لحماية أعضائها من القوانين الحكومية غير المرغوبة من قبلهم.

ولا يعني هذا أن الجمـاعات تشكل في كل الحالات لتقـديم مساعدات جـيدة، فمن المؤكد أنها موجـودة لأنها تحاول أن تجعل بعض احتياجاتنا النفـسية احتياجات اجتـماعية. وكما سبق أن ذكـرنا عند شرحنا لهرم الحاجات عند مـاسلو في الفصل الرابع: فإن الناس حيوانات اجتماعـية لديهم حاجات أساسية للتفاعل مع بعضــهم. وتقدم الجماعات للناس فرصة لتنمية الصداقات . وبالتالي إشباع الحاجات الاجتماعية.

وكما ذكر ماسـلو: فإن لدى الناس حاجات أساسية للحصـول على اعتراف الآخرين بهم. ويمكن أن تكون الجماعـة وسيلة جيدة لتنمية ورعاية الاحـترام الذي يرغب الشخص

في الحصول عليه. وعلى سبيل المثال فإذا حققت الجماعة التي ينتمي إليها الشخص نجاحًا- تحقيق الحصة البيعية مثلاً- فإن الأعضاء ومؤيديهم يحصلون على مزيد من التقدير والاحترام. كذلك فإن اختيار شخص لعضوية جمعية متميزة يزيد مستوى الاحترام الذاتي.

وكما وضحنا فإن الناس يرغبون في الانضمام إلى الجماعات لأسباب مختلفة، وقد يكون لدى الناس حوافز مختلفة لتشكيل الجماعات، ولكنها متى تكونت فإنها تنمو بطرق متشابهة. وسنوجه اهتمامنا الآن لمناقشة هذه القضية.

كيف تتكون الجماعات How Groups Are Formed

اهتم علماء الأجتماع ومازالوا مهتمين بالتعرف على كيفية تكون الجماعات. ولا نستطيع التنبؤ بكيفية تكون جميع الجماعات بالضبط. ولكن هناك نموذجين يمثلان تفكيرًا منتظمًا لشرح كيفية تكون الجماعات وهما: نموذج المراحل الخمس The Five Stages Model ونموذج تأكيد التوازن Punctuated Equilibrium Model وسنشرح كلا منهما فيما يلي:

نموذج المراحل الخمس: كما ينمو الوليد خلال الشهور المبكرة من ولادته، فقد أظهرت الجماعات نمطًا خاصا من النمو والنضج. ويصف هذا النموذج خمس مراحل متميزة من النمو التي تمر بها الجماعة. ويلخص الشكل (7-4) هذه المراحل، كما سنشرحها فيما يلي:

(1) **مرحلة بدء التكوين**: يتعرف أفراد الجماعة على بعضهم خلال هذه المرحلة. كما أنهم يصنعون القواعد المقبولة منهم عن طريق التعرف على أنواع السلوك الوظيفي المقبولة من أعضاء الجماعة - مثلا تحديد مستوى الإنتاجية المتوقع منهم، وكذلك تحديد الأدوار التي يجب أن يلعبها كل عضو من أعضاء الجماعة. ومن المتوقع أن يكون هناك مستوى من عدم الوضوح وعدم التأكد حول التصرف المقبول من الجماعة، وحول الفوائد التي سيجنيها الفرد من عضوية الجماعة. وفور اعتقاد الأفراد أنهم أصبحوا أعضاء في الجماعة فإن هذه المرحلة تكون قد انتهت.

2) **مرحلة الاضطراب والاختلاف**: كما هو واضح من الاسم فإن هذه المرحلة تتميز بوجود قدر من الاختلافات بين أعضاء الجماعة، وفي هذه المرحلة يرفض بعض الأعضاء سيطرة قائد الجماعة، ويظهر بينهم الخوف والشك. وإذا استمرت تلك الاختلافات وانسحب الأعضاء فقد تحل الجماعة. أما إذا انتهى النزاع وقبلت القيادة فإن هذه المرحلة تكون قد انتهت.

3) **مرحلة تكون المعايير**: وفيها تصبح الجماعة أكثر تماسكًا وتطابقًا وتصبح العضوية أكثر

تأثيراً. وفي هذه المرحلة يشـيع بين الأعضاء علاقـات أكثر قوة ودفئًـا. ويتضح في هذه المرحلة اهتمام الأعضاء بإيجاد حلول لمشـاكلها ،وبداية ظهور بعض الحلول فعلاً ويزداد في هذه المرحلة الشعور بـالصداقة وبالمسئوليـة عن مشاكل الجماعـة أيضًا. وتنتهي هذه المرحلة عندمـا يقبل الأعضـاء مجمـوعة من التوقـعات المشتـركة كطرق للأداء المقـبول بالجماعة.

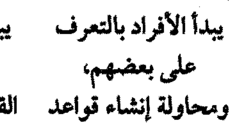
4) **مرحلة الأداء** : يتم خلال هذه المرحلة حل المشاكل المرتبطة بالعـلاقات بين الأعضاء وبقيـادة الجماعة، وتصبـح الجماعة مسـتعدة للعمل. وحـيث أن الجماعة قـد نضجت بالكامل فإنها توجه كل طاقاتها لأداء وظائفها المتوقـعة. ويساعد قبول الأعضاء لقيادتهم والعلاقات الطيبة بينهم على تحقيق أفضل مستويات الأداء .

5) **مرحلة التحلل** : ربما انتهى وجود الجماعة لأنها حققت أهدافها ،ولم يعد هناك سبب لوجودها - مثال ذلك: الجماعات المؤقتة المشكلة لتنمية موارد لتمويل مشروع خيري . وهنا ينتهـي وجود الجمـاعة مرة واحـدة. وفي بعض الحالات قد تنتـهي الجمـاعة على مراحل متتالية مثل انتهائها نتيجة لتـناقص عدد أعضائها، أو انعدام تأثير معايير الجماعة في أعضائها.

وحـتى نوضح هذه المراحل تخيل أنك انـضمـمت إلى بعض زملاء العـمل في لجنة الموازنة المشكلة حديثًا. وفي أول اجـتماع فإن كل عضو يبدأ في اكـتشاف زملائه. وعلى سبـيل المثـال فإنك تبـدأ في ملاحظة من يقـدم أفضل الأفكار، والتـعرف على صـاحب الاقتراحات التي تحظى بأكبر قدر من القبول، من الذي يبدو أنه مناسب لتولي زمام القيادة ... إلخ (هذه هي مرحلة التكوين). وعندمـا يكافح الأعضاء للتأثير على الجمـاعة فربما نلاحظ معـركة على قيـادة اللجنة (هذه مرحلة الاضطراب والتنازع) وبانتـهاء هذه المرحلة يظهر قائد مقبول للجماعة، كما يصبح أفراد الجماعة أكثر تعاونًا كما يدعم بعضهم البعض أثناء العمل كما تنمو بينهـم علاقات اجتماعية أخرى مثل تناول وجـبات الطعام معًا (هذه مرحلة تكون المعايير). ومن الممكن الآن لأعضـاء لجنة الموازنة العمل معًا وأن يعطوا العمل أفضل مـا لديهم (هذه مرحلة الأداء). وعندمـا ينتهى إعداد الموازنـة وتحصل على موافـقة الإدارة فإن عمل اللجنة يكون قـد انتهى وتحـل اللجنة بذهاب كـــل عضو إلى وظيـفته ولا يوجد بالطبع مزيد من اجتماعات اللجنة.

ومن الواجب أن تتذكر أنه من الممكن أن توجد الجماعات في أي مرحلة من المراحل في وقت معين. وأن الوقت الذي يقضيه أفراد الجمـاعة في مرحلة ما من مراحل تكوينها يختلف من جماعة لأخرى. وفي الحـقيقة فإن بعض الجماعات تفشل قـبل أن يحصل أعضاؤها على فرصة العمل معًا. وربما لا تكون الحـدود بين المراحل المذكورة واضحة أيضًا، وربما اندمجت

بعض المراحل في بعضها خاصة عندما يجبر التاريخ المحدد للانتهاء من العمل الأعضاء على التحرك بسرعة وبدء النشاط. ولذلك فمن الأفضل أن تفكر في هذا النموذج كإطار عام يشرح كيفية تكوين الجماعة. وقد يتم الكثير من هذه المراحل بسرعة، ولكن الديناميكية الطبيعية لتكوين الجماعات تجعل أنه من الوارد أن تمر الجماعات بهذه المراحل واحدة تلو الأخرى بترتيب يمكن التنبؤ به بدقة.



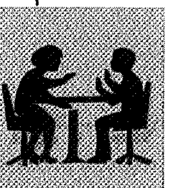
الخطوة رقم (1) بدء التكوين: يبدأ الأفراد بالتعرف على بعضهم، ومحاولة إنشاء قواعد تضبط عمل الجماعة

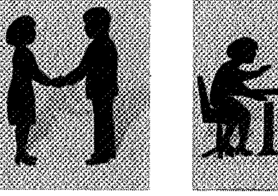
الخطوة رقم (2) مرحلة الاضطراب: يبدأ بعض الأعضاء في رفض سيطرة القادة، ويبدون الشك نحو بعضهم

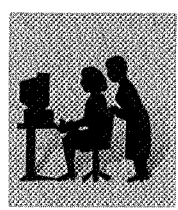
الخطوة رقم (3) تحديد المعايير: يعمل الأعضاء في العمل معًا لتنمية علاقات قوية والشعور بالصداقة

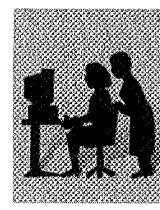
الخطوة رقم (4) العمل: يعمل أعضاء الجماعة للانتهاء من المطلوب منهم وتحقيق أهداف الجماعة

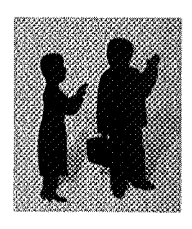
الخطوة رقم (5) التحلل: ربما تتفكك الجماعة بعد تحقيق اهدافها أو انسحاب الأعضاء









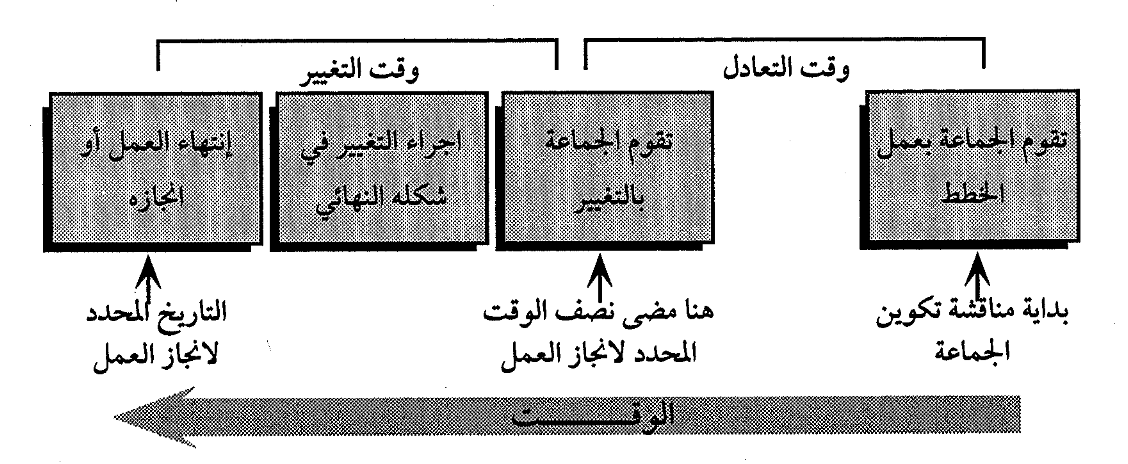


شكل (7-4) نموذج المراحل الخمس لتكوين الجماعات

نموذج تأكيد التوازن ***The Punctuated- Equilibrium Model***، لا يوافق كل علماء الاجتماع على أن تكوين الجماعات يمر بالمراحل الخمس المذكورة في النموذج السابق ،وفي الحقيقة فإن بعضهم يجادل في وجود مراحل متتالية تصدق في جميع حالات تكوين الجماعات. ولكن هناك اتساق واضح في كيفية تكوين وتغير الجماعات. وتحدد هذه النماذج نظرية تأكيد التعادل . ويعترف هذا المدخل لتفسير تكوين الجماعات بأن أعضاء الجماعة الذين يواجهون تاريخًا محددًا للانتهاء من العمل يتبعون مدخلاً مختلفًا في النصف الأول من مقابلاتهم عن المدخل الذين يتبعونه في النصف الثاني من تلك المقابلات.

فخلال النصف الأول أو الطور الأول من المقابلات يحدد الأعضاء المطلوب منهم. ذلك المطلوب المتوقع أن لا يتغير حتى يأتي الطور التالي. وحتى إذا كان لدى الأعضاء أفكاراً جديدة فلا يمكنهم استخدامها في هذه المرحلة. ومن المثير أنه متى وصلت الجماعة إلى منتصف حياتها بصرف النظر عما إذا كانت مدة بقاء الجماعة عدداً قليلاً من الساعات أو عدة أشهر- فإن شيئًا مثيراً يحدث. وكما يتوقف المنبه فجأة، فإن الجماعة تواجه فجأة "أزمة منتصف الحياة" - يحدث هذا في الوقت الذي يعرف فيه أعضاء الجماعة أن عليهم

أن يغيروا طريقة أدائهم للعمل إذا كان لهم أن يحققوا أهدافهم. وهنا يبدأ الطور الثاني من أطوار تكوين الجماعة أو وجودها ،وذلك عندما يتخلى أفرادها عن الطرق القديمة في التفكير ويتبنوا أفكارًا جديدة. وتقوم الجماعة بهذا الواجب الجديد حتى ينتهي الطور الثاني من أطوار نمو الجماعة، عندما تنفجرالجماعة وتتوقف عن أداء الأنشطة التي تحتاجها لإنجاز أعمالها ويلخص الشكل (7-5) أطوار تكون الجماعة.



شكل (7-5) نموذج تأكيد التوازن

وطبقًا لهذا النموذج فإن الجماعة تمر بطورين ينتهي الأول في منتصف الوقت المحدد لإنجاز الجماعة لأهدافها بدءًا من وقت التقائهم معًا. والنصف الأول هو وقت التعادل تقوم الجماعة خلاله بوضع الخطة ولكنها تحقق القليل من المطلوب. وخلال النصف الثاني تحدث الجماعة التغيير الذي يقود إلى تحقيق الجماعة لأهدافها في التاريخ المحدد

وفكرة هذا النموذج واضحة مباشرة. ذلك أن الجماعة تنمي اتجاهًا يساعد الجماعة في الاحتفاظ بحركتها (ذلك يعتبر وضع تعادل) حتى تصل إلى منتصف الوقت، وهنا يدرك أفراد الجماعة أن نهاية الوقت تقترب. ويدفعهم هذا إلى مواجهة قضايا حاسمة ثم يبدءون في إحداث التغيير. وهنا يبدأ طور التأكيد. مرحلة جديدة من التعادل . وينتهي هذا الطور عندما تصل الجماعة إلى التاريخ المحدد لانتهائها من عملها.

ولتوضيح نموذج تأكيد التعادل فكر فيما يمكن أن يحدث داخل مجموعة تسعى لإنجاح أحد المرشحين السياسيين في أحد الانتخابات العامة. فعندما يتقابل أفراد الجماعة في شهر يناير فإن على أفراد الجماعة أن يتعرفوا على بعضهم، ويضعوا استراتيجية لحملتهم الانتخابية. وهنا يقررون ما الذي سيفعلونه خلال الأشهر العشر القادمة حتى يتم اختيار مرشحهم وحصوله على المنصب ثم يتحركوا نحو العمل. وفي شهر مايو أو شهر يونيو حدث شيء ما: لقد أصبح واضحًا أن هناك بعض المشاكل - وأن الخطة الأساسية لابد أن

تعدل. وهنا ينتقد القائمون على الحملة ما قاموا به، ويقومون بخطوات فعالة لتغييره. ويستمر هذا التغيير حتى نهاية أكتوبر ،وفي بداية نوفمبر يجتمع أفراد اللجنة الانتخابية لإعطاء دفعة نهائية لمرشحهم.

ويعتبر مدخل تأكيد التوازن جديد نسبيا، ولكن الدراسات أوضحت أنه قد أدى دورًا جيدًا في توضيح كيفية تكوين الجماعة. ونعتقد أنه باستطاعتك تفهمه إذا قارنته بخبرتك في مجال تكوين الجماعات مثل الجماعات التي تكون لإنجاز المشروعات الدراسية.

ديناميكية بناء مجموعات العمل: The Structural Dynamics of Work Groups

كما لوحظ، فإن أحد الخصائص الأساسية للجماعة هي تمتعها بهيكل مستقر. وكما يستخدم التعبير، فإن هيكل الجماعة Group Structure يعبر عن العلاقة التي تسود بين أعضائها، وعلى الخصائص التي تساعد الجماعة على القيام بأنشطتها بأسلوب مرتب ممكن توقعه. وفي هذا القسم من هذا الفصل فإننا نصف أربع خصائص لهيكل الجماعة وهي:

- دور كل عضو من أعضاء الجماعة.
- توقعات أعضاء الجماعة (المعايير)
- وضع كل عضو داخل الجماعة (Status) .
- إحساس الأفراد بالانتماء إلى الجماعة (درجة الترابط).

وسنشرح تلك الخصائص فيما يلي :

القواعد: القبعات التي نلبسها Roles: The Hats We Wear أحد العناصر الأساسية لبناء الجماعة هو: إتجاه كل عضو ليلعب أدوارا محددة في تفاعل الجماعة. ويستخدم علماء الاجتماع تعبير الأدوار استخدامًا مماثلاً لاستخدام مديري إنتاج الأفلام السينمائية لتعبير شخصية Character . وبالتأكيد فإن الجزء الذي يلعبه كل عضو في الهيكل العام للجماعة هو ما يعنيه بكلمة الدور، والذي هو عبارة عن مجموعة من أنواع السلوك النموذجية تصف شخصًا مغنيًا في بيئة اجتماعية .

ويتم توزيع الأدوار بناءً على وظيفة العضو بالمنظمة. وعلى سبيل المثال فمن المتوقع أن يقوم المدير بإعطاء الأوامر، كذلك فمن المتوقع أن يقوم المدرس بإلقاء المحاضرات وإعطاء الامتحانات. ومن المتوقع أن يتبع هذه الأنماط السلوكية الأشخاص الذين يلعبون هذه الأدوار فيما بعد ويعرف الشخص الذي يؤدي الدور بأنه صاحب الدور. كما يطلق على أنواع السلوك المتوقعة من هذا الشخص الأدوار المتوقعة.

فالشخص الذي يحمل وظيفة رئيس الولايات المتحدة (صاحب الدور) يتوقع منه أن

يلعب عدة أدوار؛ لأنه يحمـل تلك الوظيفة. وعندما يحتل رئيـس جديد هذا الموقع فمن المتـوقع أن يقوم الرئيس الجـديد بنفس الأدوار. كمـا أنه -الرئيس الجـديد- يتمـتع بنفس السلطة الرسمـية التي تمتع بها الرئيس السـابق. وهذا صحيح حـتى ولو كان لدى الرئيس الجديد وجهات نظر مختلفة بخصوص القضايا التي تواجه الأمة.



شكل (7-6)

إذا كان آندرسون هو المدير العام، ووايت هو مـدير الشـئون الماليـة، وأنت مـدير الإنتـاج إذن من أنا، وما دوري في الشركة؟

وضع قـواعـد لتـحـديـد مكاننا بالمنظمات يجد مـعظمنا أنه تحديد مـوقعـه بالمنظمـات أمرًا أسـهل بكثـير مما يحـاول هذا المتحـدث توضيحه

وتساعد معرفة صاحب الدور للأدوار المتوقعة منه على تلافي الخلل الاجتماعي، وفي بعض الحالات يرتبك العامل لعدم وضوح مستـوى السلطة والمسئولية التي يتمتع بها (انظر الشكل7-6).

ويتعرض العامل الجديد بالمنظمـة لهذا النوع من غموض الأدوار نظرًا لأنه لم تتح لهم فـرصة كـافـيـة للتعـرف عليـه Learn The Ropes ، وينتج عن ذلك غـالبًا ضـعـف الاتصالات وانخـفاض مستوى الـرضا الوظيفي، وضعف الالتـزام بأهداف المنظمة وزيادة الرغبة في ترك العمل بالمنظمة.

وعندما تتكون الجماعات التـنظيمية والاجتماعية، يلعب الأعـضاء أدوارًا مختلفة في هيكل الجماعة. ويطلق على ذلك: تنوع أو تمايز الأدوار.

ويعتبر بزوغ الأدوار المختلفة خلال نمو الجماعـة أمرًا طبيعيا. فكر في لجنة تنتمي إليها. هل كان هناك شـخص يلقي الفكاهة والنكت بهدف جعل الأعـضاء الآخرين أكثـر سعادة، وهل كان هناك شخص يعمل بجد لتركيز انتباه أفراد الجماعة. على ما هم مكلفون به؟ هذه الأمثلة من الأدوار المتنوعـة أمثلة لأنواع السلوك المختلفة التي تظهـر بالجماعة. فـعلى سبيل المثال فإنه يوجد بكل مكتب بالمنظمة شخص مرح مهمته إضحاك الآخرين، كما يوجد أيضًا أشخاص ينهمكون في التعرف على أسرار الآخرين، وكذلك من يقوم بدور الجد الذي يخبر العاملين الجدد أخبار المنظمة التي حدثت في الأيام الخوالي.

وتمايز الأدوار في الجماعة بطرق نمطية. ففي أي جماعة مثلا يوجد شخص يساعد الجماعة أكثر من أي شخص آخر على تحقيق أهدافها . ويعرف هذا الشخص بأنه يقوم بالأدوار التي تؤدي إلى إنجاز الأدوار Play The Task Oriented Role وقد يشتهر بعض الأعضاء بمعاونتهم للآخرين وتربيتهم. هؤلاء الذين يسبغون الشعور الجيد على كل أعضاء الجماعة. ويعرف هذا العضو بأنه يقوم بدور تنمية الشعور الاجتماعي Socioemotional Role. ومازال هناك أعضاء يركزون على مصالحهم الخاصة. ولو كان ذلك على حساب الآخرين، ويعرف هذا النوع بأنه يلعب دور الأناني Self-Oriented Role. وكثيرًا مايمكن تصنيف الكثير من أدوار السلوك الفردي بالجماعة تحت أحد الأدوار السابقة. ويمكن مراجعة الجدول رقم (7-1) للحصول على قائمة بالأشكال الشائعة للأدوار الثلاثة السابقة.

جدول (7-1) بعض الأدوار الشائع أداؤها بواسطة أداء الجماعة

يمكن تقسيم الأدوار التي يؤديها أعضاء الجماعة إلى أدوار منجزي الأعمال، ودور تنمية الشعور الاجتماعي ودور من يركز على مصالحه الشخصية. ولكل دور من هذه الأدوار أدوار فرعية، وفيما يلي توضيح بعض تلك الأدوار

دور منجزي الأعمال	دور تنمية الشعور الاجتماعي	دور من يركز على مصالحه الشخصية
- دور الهادي - المشارك: يقترح حلولاً لمشاكل الجماعة.	- دور الموفق: يساعد في حل النزاعات بين أفراد الجماعة.	- دور واضع العقبات : يعمل بعناد ويرفض توجيهات الجماعة.
- دور من يهدف للحصول على المعلومات: يحاول الحصول على الحقائق المطلوبة	- دور من يحصل على التنازلات من أجل الاتفاق: يعدل آراءه الشخصية ليكون رأيًا تتفق عليه الجماعة.	- دور من يسعى للحصول على اعتراف بأهميته: يحاول لفت أنظار أفراد الجماعة لما حققه من نجاحات.
- دور من يبدي رأيه: يناقش رأيه مع الآخرين.	- دور المحفز: يثني ويحفز الآخرين.	- دور المسيطر : يصر على الحصول على السلطة عن طريق استخدام الجماعة.
- دور المنشط : يُنشط الجماعة ويحثهم على العمل عندما يقل اهتمامهم.	- دور من يساعد على إنجاز الأعمال بسرعة: يقترح طرق عمل أكثر سلاسة تتبعها الجماعة.	- دور من يحاول ا عن اهتمامات الجماعة: يعتزل ويبتعد عن زملائه أعضاء الجماعة.

Source: Based on Benne & Sheats, 1948, See note 11.

المعايير: الأدوار الصامتة للجماعة : *Norms: A Group's Unspoken Rules* أحد خصائـص الجماعة التي تساعدها على أداء عملها بانتظام هي المعايير. ويمكن تعريف المعايير بأنها: قواعد غير رسمية تكون محـل اتفاق أفراد الجماعة وتسيطر على سلوكـهم . وتمثل المعايير رؤية أفراد الجماعـة المشتركة للعـالم المحيط بهم. والفرق بين المعاييـر والقواعد أن المعاييـر تكون غير رسميـة وغير مكتوبة. وفي الحـقيقة فإن أفـراد الجماعة ربما لا يكونون على علـم بالمعايير الدقيقـة الموجودة التي تتحكم في سلوكهم. كذلـك فإن للمعايير تأثيـرات ضمنية. وتنظم المعايير سلوك الجماعة بواسطة طرق هامة مثـل نشر الأمانة والالتزام للشركة، وتنمية طرق ملبس مناسبة، وتحديد متى يكون تأخر العامل أو غيابه عن العمل مقبولاً.

وإذا كنت تتذكر استجابتك للضغوط المعنوية التي فرضها عليك زملاؤك لحلاقة شعرك بطريقة معينة، فإنك تكون على علم بالتأثير الضمني لمعـايير الجماعة، وهناك معايير تعرف بالمعايير الإرشادية Prescriptive Norms مهمتها تحديد السلوك المقبول، وأخرى تحدد أنواع السلوك المحرمة Proscriptive Norms. فعلى سبيـل المثال قد تنمي الجماعة مـعايير تحدد متى يتم اتباع القائد أو مساعدة المحتاجين للعون. كما قد تنمي معايير خاصة بالابتعاد عن الغياب وعدم إفـشاء أسرار الزملاء للرؤساء. وفي بعض الأحيـان تكون الضغوط للالتزام بمعايير الجماعة غير واضحة مثل: النظرة السيئة التي يلقيها أحد المديرين على زملائه لأنهم اصطحبوا معهم أحد العاملين بخطوط التجميع لتناول طعام الغذاء بالكافتيريا. وفي أحيان أخرى قد تكون الضغوط للاستجابة لمعايير الجـماعة قوية وواضحة مثل: تعطيل المجموعة لأحد الـعاملين ذوي الإنتـاجيـة العاليـة لأنه يظهرهم بمـظهر سـيئ. وتؤكد أمـثلتنا على الديناميكية الاجتماعية الأساسية المسئـولة عن كيفية تنمية المجموعات لمعاييرها. ولكن هذه الديناميكيـة أحد أسبـاب تكوين المعايير. وتلخص القـائمة (7-2) أسباب تكوين مـعايير الجماعات.

جدول (7-2) كيف تنمو المعايير ؟

تلخيص للطرق الأربعة التي يمكن أن تنمو المعايير من خلالها

أساس نمو المعيار	مثـــــال
1 ـ السوابق التاريخية.	ـ تحديد مكان جلوس العضو حول طاولة الاجتماعات.
2 ـ الاحتفاظ بالمعيار من حالات أخرى (جماعات أخرى شارك فيها أصلاً).	ـ معاييـر أداء الإخصائيين لأعمـالهم – معايير المهن الـطبية والمحاسبية.
3 ـ عبارات واضحة محددة من الآخرين.	ـ العمل بـطريقة محـددة تم إخطارك بها. هذه هي الـطريقة المقبولة هنا.
4 ـ الأحداث الهامة في تاريخ الجماعة.	ـ بعـد معـاناة الشركـة من الخسـائر المترتبة على إفـشاء أسـرارها بواسطة أحد العاملين تنمي الشركة معيار المحافظة على السرية.

Source: Based on Feldman, 1984,

قضية أخلاقية :

لا يتم تنزيل درجة أو نقل العاملين بشركة IBM الذين يضبطون مخالفين للمعـايير الأخلاقية بل يتم طردهم من الشركة. وقدتم تنمية المعيار الخاص باتخاذ إجراءات سريعة وحاسمة ضد مخالفة هذا المعيار منذ سنوات طويلة عندما تعرض توماس ج. واتسون Thomas T. Watson للسخرية لتهاونه مع كبار المديرين وعدم تهاونه مع صغار العاملين الذين يخالفون معايير العمل بالشركة. وقد أدرك معظم الشركات أنه لا يمكن قبول المعايير الأخلاقية المزدوجة.

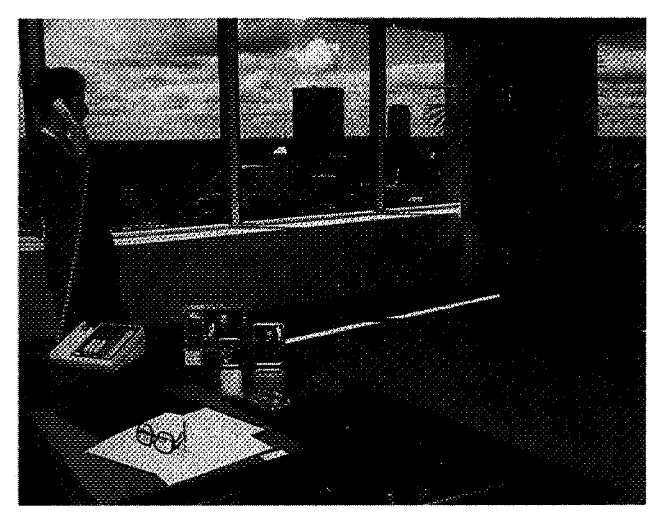
المنزلة أو المكانة : درجة الاحترام المترتبة على عضوية الجماعة:

Status: The prestige of Groups Membership

هل رغبت مرة في الانضمام لإحدى الجماعات بسـبب ما تضفيه عضويتها من مكانة إجتماعيـة على أعضائها. ربما تكون قد انضممت سلفًا إلى إحدى الجـماعات لما تتمتع به تلك الجـماعـة من مكانة بين الطلبـة، ولا شك أن أعضـاء الفـريق الفائز ببطولة إحـدى الألعـاب الرياضيـة يتحـدثون عن أنفسـهم بفخـر كأعـضاء في هذا الفـريق الذي يحظى بالاحترام. ومن الواضح أن المكانة الاجتماعية المرموقـة التي يحصل عليها أعضاء الجماعة تعتبر جزءًا أساسيا من أنواع التعويض المرتبط بالعضوية.

ومن المؤكد أن كل عضو من أعضاء المجـموعة يحصل على مكانة تختلف عن مكانة أعضاء المجموعة الآخرين. فعلى سبيل المثال فإن رئيس إحدى جمعيات الصداقة أو إحدى الجمعيات الطلابية يعـتبر أكثر أهمية ويحظى باحترام أكبر في هذه الجـماعة المحترمة. هذه هي الفكرة من وراء المنزلة أو المكانـة التي يحظى بها عـضو الجـماعـة، وهي تعني مكانة اجتماعية نسبـية يحصل عليها أعضاء إحدى الجماعات من أفراد المجـتمع بسبب عضويتهم في تلك الجماعة.

وفي معظم المنظمات فإن المكانة التي يحصل عليها أعضاء الجماعة قد تكون رسمية أو غير رسـمية. أما المـكانة الرسمية فـإن المقصود بها مـحاولات التفرقـة بين درجة السلطة المفوضـة بواسطة المنظمة لأعـضاء الجمـاعة. وعادة مـا يتم تحقيق ذلـك عن طريق الرموز المعبرة عن مكانة العـضو بالمنظمة Status Symbol . وهي عبارة عن أشـياء تعكس مكانة العضو في الهـرم التنظيمي. وتشمل مكانة العضو أشيـاء مثل الاسم الوظيفي Job Title. مدير - والمزايا الوظيفية مثل حجز مكان لسيارة العضو بمواقف السيارات، والفرصة المتاحة للعضو للقـيام بما يرغب القيام به مـثل عضوية إحدى اللجان الـهامة، ومكاتب أو ظروف عمل تتميز بالفخامة مثل تخصيص مكتب يتسم بالضخامة والإنفراد والديكورات الفخمة. شكل (7-7) يعطي مثالاً لذلك.



شكل (7-7) ظروف العمل :

رمز لمكانة العضو بالمنظمة : مكتب فخم كبـير مـزركش يدل على مكانة صاحـبه بالمنظمة

وتقدم الرموز الدالة على مكانة العـضو مساعدات عديدة للجمـاعة. فهي أولاً تذكر أفراد الجماعة بالأدوار المفـترض أن يلعبها كل منهم، وبذلك ينخفض مسـتوى عدم التأكد المرتبط بتلك الزاوية، ويظل الأعـضاء في ترتيب مسـتقر (يـذكر المكتب الصغـير صاحـبه بمكانته المتـواضعة بالمنظمـة). وبالإضافة إلى ذلك فـإن هذه الرموز تؤكد للأعـضاء الذين يبذلون جهودًا غير عادية ما سيحصلون عليه من تعويض مناسب (ربما أحصل يومًا ما على مكان مخصص لسيارتي بمواقف السيارات). كـذلك فإن هذه الرموز تزيد إحساس العضو بانتمـائه للجماعـة عن طريق تذكيـره بقيم الجمـاعة مثال ذلـك: الزي الذي ترتديه أفراد الجماعة ربما يذكـر العضو بما هو متوقع منه من ولاء وجرأة. ولذلك فـإن المنظمات تفعل الكثير لدعم المكانة الرسمية باستخدام الرموز الدالة على المكانة.

ويشيع بالمنظـمات كذلك استـخدام الرموز الـدالة على المكانة غير الرسـمية. وتعـبر المكانة غيـر الرسميـة عن الوضع الذي حصل عليه الفـرد نتيجـة لخصائص مـعينة لم يتم الاعتراف بـقيمتهـا رسميا بواسطة المـنظمة، فعلى سبـيل المثال، فإن العاملين بالمنظـمة قد يعطون زميلهم الأكبر سنا والأكثر خبرة مكانة عالية. كذلك فإن من يتمتعون بخبرة عالية في بعض المجالات (مـثل من يضرب الكرة بمضربه في لعـبة البيسـبول). يتمتـعون بمكانة أفضل من الآخرين). وقد تعـتبر النظرة الدنيا إلى الأعمال التي تؤديـها النساء أو الأقليات في المنظمة نوعًا من التعـبير عن المكانة غير الرسمية المنخفـضة للنساء ،والأقليات في هذه المنظمة.

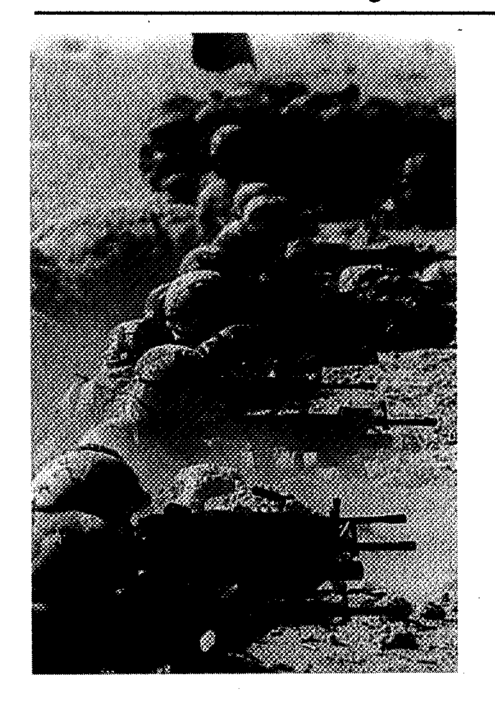
وكما هو متوقع فإن ذوي المكانة العليا يكونون أكثر تأثيرًا من ذوي المكانة الدنيا. ومن الممكن رؤية هذه الظاهرة في الـدراسة التـقليدية لنمط الـقرار بين أطقم قـذف القنابل في

الطائرات الحربية فـقد أظهرت الدراسة أن الحلول المقـدمة من الطيار تكون أكثـر قبولاً من الحلول المقدمة من ضارب الرشاش، حـتي ولو كانت هي نفس الحلول، نظرًا لمكانة الطيار المرمـوقة بالمقـارنة بضـارب الرشـاش. ومن الواضح أن المكانة العليـا التي حـصل عليهـا الطيارون بسبب كونهم أكـثر خبرة، ولأنهم يحملون رتبة عاليـة بالجيش كانت السبب وراء قوة تأثير رأيهم على قرارات قاذفي القنابل.

التـمـاسك: الحـصـول على روح الفـريق؛ Cohesiveness: Getting the Team Spirit أحـد المحـددات الواضحة لهيكل الجماعة هي قوة تماسك أعضـائها. ويتحدث تماسك الجماعة عن قوة رغبة أعضائها في البقـاء أعضاء في الجماعة. وجماعة العمل المتـماسكة هي الجماعة التي يحب أعضاؤها بعضهم البعض، الذين يقبلون أهداف الجـماعة، ويعاون بعضهم البعض للوصول إلى هذه الأهداف. أما الجماعـات غير المتماسكة فإن أعضـاءها يكره بعضهم الآخر، وربما يعملون لتحقيق أهداف مـتعارضة. وباختصار فإن روح التماسك تتـحدث عن شعور أفراد المجموعة العـام وتمثيل الجماعة لهم ووجود إحـساس جماعي بأنهم ينتمون لـنفس الجماعة ولديهم نفس الشعور.

وتتأثر درجـة تماسك الجماعـة بعدد من العوامل الهامـة. وأحد العوامل هو صـعوبة الانضمـام إلى الجماعـة: فكلما زادت صـعوبة الحصـول على العضويـة كلما زاد تماسك الجمـاعة. وحـتى تفهم هذا، فكر في مـدى تماسك إحدى الجمـاعات التي عـملت جاداً للانضمام إليها. هل كان من الصعب الانضمام إلى الفريق الرياضي الذي تنتمي إليه؟ وربما كانت صعوبة توفر شروط الانضمام إلى إحدى الجـماعات المرموقة، مثل شروط الالتحاق بأشهر كليـات الطب أو الكليات العسكرية - سبـبًا جوهريا لقوة درجة الصـداقة الموجودة بين أعضـاء هذه المنظمات. ويعني ذلك أن اجتـياز اختبـارات القبول يؤدي إلى الاحتـفاظ بأفراد الجماعة متماسكين ومنفصلين عن من لم يرغبوا في الالتحاق بالجماعة ودفع تكاليف العضوية ،ومن لم تتوفر فيهم شروط الانضمام لها.

كذلك فـإن درجة تماسك الجمـاعة تزداد عندما يوجـد خطر خارجي قوي أو منافـسة شرسة. وهذا الترابط أو التماسك القوي يشعـر الأعضاء بالأعضاء، وعلى سبيل المثال فإذا شعر الأعضاء بوجود عدو مشترك فإن هذا الخوف يضمهم معًا. وفي ظل هذه الظروف فإن الأعضاء ينحـون جانبًا الخلافات التي قد تكون في أوقـات أخرى سببًا لاختـلاف وجهات النظر (شكل 7-8).



شكل (7-8)

مواجهة أخطار خارجية تزيد تماسك الجماعة
تعمل الجماعة معًا بتماسك صلب عندما يعملون لصد عدو خارجي. وهذا صحيح بالنسبة للجماعات العسكرية، وكذلك بالنسبة للجماعات الموجودة بالشركات التي يواجه أفرادها أخطارًا هامة وإن لم تكن بدنية.

ويتم تنمية التماسك بين أعضاء الجماعة بواسطة عدد من العوامل الأخرى. فعلى سبيل المثال فإن درجة تماسك أعضاء الجماعة تزداد كلما زاد طول الوقت الذي يقضيه أعضاء الجماعة معًا. ومن الواضح أن فرصة التفاعل المحدودة بين أعضاء الجماعة تقلل قوة تماسك أعضائها. وبالمثل فإن درجة التماسك تكون أكبر في الجماعات الصغيرة بالمقارنة بالجماعات الكبيرة. وبصفة عامة فإن وجود درجة عالية من التفاعل بين أعضاء الجماعة الكبيرة يكون صعبًا، وذلك يقلل قوة تماسك الجماعة. وفي النهاية ونظرًا لأن النجاح يخلق النجاح فإن الجماعات التي حققت نجاحات كثيرة على مدار تاريخها ترتفع درجة تماسكها. وكثيرًا ما يقال: أن كل فرد يحب الفائزين، وأن النجاح يوحد أفراد المجموعة عندما يحتشدون حولها.

وحتى هذه اللحظة فإن مناقشاتنا توحي بأن قوة التماسك بين أفراد الجماعة شيء إيجابي، وأن الناس يفضلون الانضمام إلى جماعة عالية التماسك. وبالإضافة إلى ذلك فإن أعضاء الجماعة المترابطة أكثر مشاركة في أنشطة الجماعة، وأكثر استعداد وأسرع في قبول أهدافها، كما أنهم يكونون أقل غيابًا عن وظائفهم بالمقارنة بمن ينتمون إلى جماعات أقل تماسكًا. وليس غريبًا أن يعمل أعضاء الجماعة المتماسكة مع بعضهم جيدًا. كما أن مستوى إنتاجيتهم يكون متميزًا في بعض الأحيان، كذلك فإن معدلات ترك الخدمة اختياريا بينهم تكون منخفضة.

ومن الممكن مع كل ما سبق قوله: أن تكون الجماعة قوية التماسك مصدر مشاكل للمنظمة. فإذا كانت أهداف الجماعة قوية التماسك متعارضة مع أهداف المنظمة. فإن هذه

الجماعة المتماسكة يمكن أن يلحق الضرر بالمنظمة إذا عملت ضد اهتماماتها . وأوضح مثال لذلك خطط الجماعات المتماسكة للأضرار بأصحاب أعمالهم. وعليه فمن المهم أن تفهم أنه عند الحديث عن الأداء فإن تماسك الجماعة سلاح ذو حدين. وأن تأثير ذلك التماسك قد يكون مفيدًا كما أنه قد يكون مضرًا.

أداء الفرد في الجماعات Individuals Performance in Groups

سنوجه الأنتباه الآن إلى صفة من صفات ديناميكية الجماعة ذات صلة قوية بالسلوك التنظيمي، وهي تأثير الجماعة على سلوك أعضائها .

وسننظر هنا إلى ثلاثة قضايا وهي :

1) شرح تأثر أداء عضو الجماعة بظهور الآخرين.

2) وسنشرح بعد ذلك تأثير تكوين الجماعة - وبالذات تأثير تنوع أعراقهم وأصولهم البشرية- على الأداء.

3) وفي النهاية سنبحث تأثر أداء الجماعة بحجمها.

التأثير الاجتماعي: العمل في وجود الآخرين :

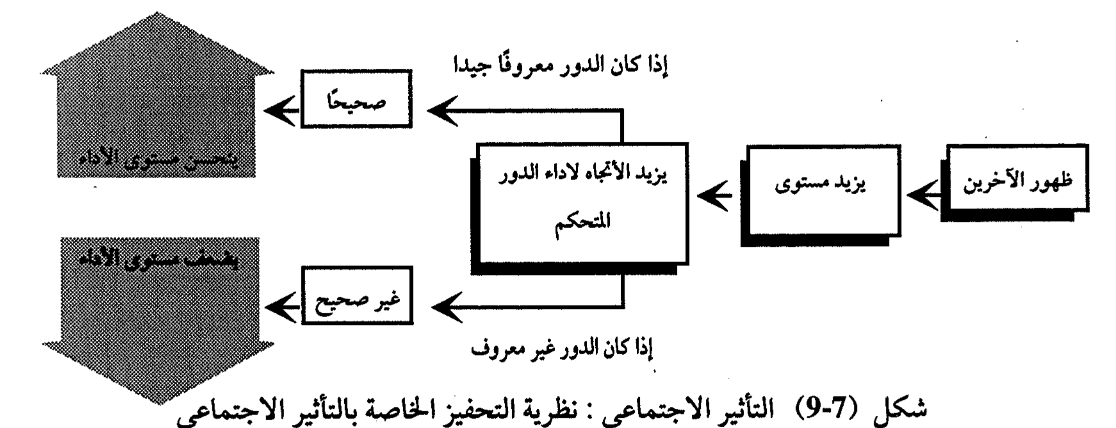
Social Facilitation: Working in the Presence of Others

تخيل أنك درست الفنون المسرحية لمدة خمس سنوات، وأنك الآن تستعد لتمثيل أول دور لك أمام أحد مخرجي مدينة هوليود. لقد تدربت بعناية عدة أشهر على أداء الدور. والآن وقد اختلفت الظروف حيث لا توجد وحيدًا في منزلك مع النص الذي تتدرب عليه، فإن السؤال هو كيف سيكون أداؤك أمام المشاهدين؟ هل ستتوقف عن الكلام بالمرة؟ أم ستنسى بعض أجزاء الدور الذي تدربت بمفردك عليه طويلاً؟ هل سيحفزك المشاهدون لتقديم أفضل مستويات الأداء؟ وبكلمات أخرى ما تأثير وجود المشاهدين على مستوى سلوكك- أدائك؟

لا يمكن إعطاء إجابة واضحة ومحددة على هذا السؤال. ففي بعض الأحيان قد يكون مستوى أداء العاملين في وجود الناس أفضل منه عند أداء بنفس الدور وحيدًا. والعكس صحيح حيث يكون أداء العامل منفردًا أفضل منه في وجود الآخرين. وتعرف ظاهر تأثيرأداء العامل إيجابًا وسلبًا بوجود الآخرين "بالتأثير الاجتماعي لوجود الآخرين» Social Facilitation. ومع أن كلمة Facilitation أي: التيسير تعني تحسين الأداء فإن علماء الاجتماع يستخدمون تعبير Facilitation للتعبير عن التأثير الإيجابي والسلبي معًا ولذلك فضلنا ترجمته بالتأثير الاجتماعي ليعطي دلالة أدق. ما سبب ما يبدو من تعارض بين نتائج الدراسات في هذا المجال؟

شرح التأثير الاجتماعي: *Explaining Social Facilitation* يرجع كثير من العلماء ذلك التأثير إلى عدة إجراءات نفسية. فأولا: قد يكون التأثير الاجتماعي ناتج عن زيادة التأثر العاطفي الناتج عن الحماس والإثارة التي تظهر على بعض العاملين نتيجة لوجود الآخرين. ألا تشعر بانتباه أكثر عندما تلعب على البيانو بحضرة الآخرين بالمقارنة باللعب عليه بعيدًا عن الناس؟ وثانيًا: أنه عندما يزداد مستوى التأثر العاطفي للناس فإن المتوقع أن يؤدي الناس الدور الذي تعودوا عليه - وهو السلوك الأكثر توقعًا في هذا الموقف. فَرَدُّ الابتسامة لزميلك في العمل ربما يكون هو الرد المعتاد في هذا الموقف لأن الابتسام لمن ابتسم إليك رد متعارف عليه. ولذلك فإذا قام الشخص بأداء دور معروف جيدًا فإن الاستجابة المسيطرة ستكون صحيحة. (التحدث بجمل صحيحة عند أدائك لنفس المشهد للمرة الخمسين. . على سبيل المثال). أما إذا كان السلوك جديدًا نسبيا، تعلمه الشخص حديثًا، فإن من المحتمل أن تكون الاستجابة المسيطرة خاطئة. (النطق بالجمل غير الصحيحة خلال التدريب على الدور - على سبيل المثال).

وتعرف التفسيرات السابقة بنظرية التحفيز الخاصة بالتأثير الاجتماعي . وطبقًا لهذه النظرية، فإن وجود الآخرين يزيد مستوى اليقظة التي تؤدي بدورها إلى زيادة احتمال أداء الدور الأكثر تحكمًا بطريقة أفضل. فإذا كان الشخص يعرف جيدًا فإن الاستجابات ستكون صحيحة وسيتحسن الأداء بالتالي. أما إذا كانت الاستجابات نتيجة لحداثة الدور الذي يقوم به العامل وانخفاض مستوى معرفته له بالتالي فإن مستوى الأداء سينخفض. وبناءً على ماسبق فإن ظهور الآخرين قد يؤدي إلى تحسين الأداء إذا كان العامل يعرف عمله جيدًا، وقد يتأثر الأداء سلبا إذا كان العامل لا يعرف عمله جيدًا. ويلخص الشكل (7-9) هذه الإجراءات.



شكل (7-9) التأثير الاجتماعي : نظرية التحفيز الخاصة بالتأثير الاجتماعي

ذكرت نظرية زاجونك Zajonc الخاصة بالتأثير الاجتماعي أن وجود الآخرين يزيد مستوى اليقظة. وأنه هذا بدوره يزيد احتمال ظهور السلوك المتحكم (الأقوى). فإذا كانت الاستجابة صحيحة بأن سبق وتعلمها الشخص جيدًا، فإن الأداء يتحسن؛ أما إذا كانت الاستجابة غير صحيحة (إذا كان العمل جديدًا لم يتدرب عليه العامل جيدًا) فإن الأداء يضعف أو يسوء

وقد دعمت نتائج البحوث هذه النظرية: فأداء العاملين يرتفع عند حضور الآخرين إذا كان العمل الـذي يؤدونه معروفًا جيـدًا لهم، ولكن أداءهم ينخفض إذا لم تكن معـرفتهم جيدة بالوظيفـة التي يؤدونها. وهناك عدد من الشروح الجيدة لذلك التـأثير. وأفضلها هو ذلك الشرح المؤسس على فكرة الخـوف من تقييم الآخـرين للأداء - بمعنى الخوف من أن يكون الآخرون بسـبيلهم لتقيـيم الشخص وأدائه. وبالتأكيـد فإن ظهور الآخرين ربما يـثير الناس، لاهتمـام العامل بما سوف يفكر فـيه الناس ويقولونه عنه. فـعلى سبيل المثـال فإن العاملين في المستويات الدنيـا ربما يعانون من الخوف من التقييم عندما يخشـون ما سيقوله رؤساؤهم عن أدائهم. وفي المثال الخاص بالممثل الجديد السابق، فربما يخاف هذا الممثل من وجود المنتجين مثلاً. وفوق ذلك فإن جودة تقييم المنتجين لأداء هذا الممثل سيؤثر بقوة وإلى أمد بعيد على مستقبله الوظيفي. فإذا كنت تعرف دورك جيدًا فمن المتوقع أن تؤديه بطريقة أفضل من أدائك له منفردًا. أما إذا كان هذا الدور جديدًا بالنسبة لك، ولا تستطيع التحكم فيه، فإن خـوفك من أفكار الآخرين حولك قد يؤدي إلى خسـارة هذا الممثل الجديد تلك الفرصة النادرة.

التأثير الأجتماعي في حالة وجود آلات إليكترونية: مراقبة الأداء عن طريق الكومبيوتر *Social Facilitation Via an "Electronic Presence":* **Computerized Performance Monitoring**

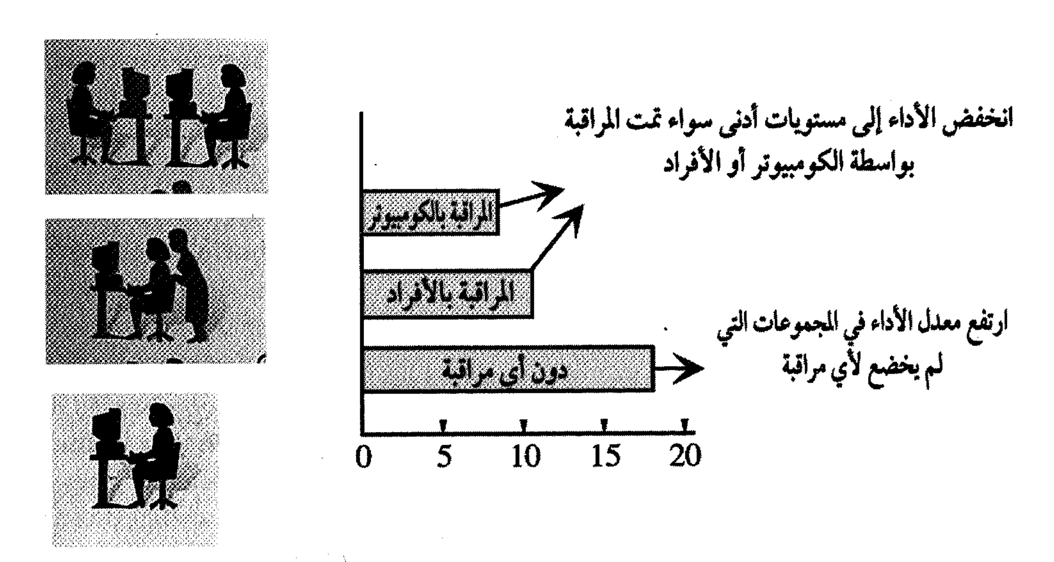
لو كنت قد قـرأت القصة الكلاسيكيـة لجورج أُرول George Orwell التي أصدرها سنة 1984 فربما تتذكـر "الأخ الأكبر الذي يمثل القوة الكبرى الـتي تراقب كل تحركاتك". وكما يحدث عادة، فإن الخـيال العلمي في فترة زمنية يصبح حقيقـة فيما بعد. وفي حالة الأخ الأكـبر لأرول لم يمضي وقـت طويل حتى تحـقق مـا تنبأ به عـلى الأقل في مجـال العمل. وقد أصبح من الشائع الآن باستخدام أجهـزة الكومبيوتر في مراقبة الأداء. وينتشر استخدام هذا النظام في قطاعات التأمين والبنوك والاتصالات والنقل. ومن المتوقع أن يشيع ذلك أكثـر في المنظمات في السنوات المـقبلة، ولذلك فمن المـفيد مـعرفة تأثـيره على أداء العاملين لوظائفهم.

وإحدى الطرق التي يمكن استخدامها لفهم تأثير المراقبة الإليكترونية على أداء العاملين هو توسيع مجال فهمنا وتفكيرنا حول التـأثير الاجتماعي. فبدلاً من وجود شخص يراقب الأداء مباشرة، فإن تلك المراقـبة تتم بطريقة غير مباشرة بواسطة جـهاز وجود إليكتروني.

تخيل أنك تستعمل وصلة كومبيوتر Computer Terminal لإدخال بيانات على جهاز الكومبيوتر الرئيسي، فربما تمت مراقبتك بطريقة مباشرة أو غير مباشرة عن طريق شخص يجلس قريبًا منك، يراجع مدى سرعتك ودقتك مع كل ضربة لمفاتيح الحروف والأرقام. وإذا كان العمل الذي تؤديه معقدًا فإن بحوث التأثير الاجتماعي تقرر أن وجود الآخرين يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء. فهل يحدث مثل ذلك في حالة المراقبة الإليكترونية؟

تقدم البحوث المتاحة إجابة لهذا السؤال. ففي إحدى الدراسات طلب من بعض طلاب إحدى الكليات أن يقوموا بإعادة تكوين بعض الكلمات أو التعبيرات عن طريق إعادة ترتيب بعض الحروف والكلمات التي أعطيت لهم Anagram Puzzle (حروف متقطعة لتكوين كلمات) عن طريق تسجيل إجاباتهم على وصلة كومبيوتر. وقد قام الباحثون بتغيير الظروف التي يتم فيها أداء هذا العمل بطرق مختلفة. فإحدى المجموعات: تقوم بأداء العمل دون أي نوع من المراقبة (وحدة مراقبة يقارن أداء الآخرين بأدائها)، أما المجموعة الثانية: فقد تمت مراقبة أدائها عن طريق جلوس فتاتين خلف الطلاب وهم يقومون بعملهم. وأما المجموعة الثالثة: فقد تمت مراقبتها باستخدام أجهزة الكومبيوتر، وقد تم إخطار أفراد هذه المجموعة بأن أداءهم سيكون محل مراقبة أناس يجلسون على وصلة كومبيوتر أخرى. وقد تم تأكيد ذلك لهم عن طريق مشاهدتهم لوحدة الكومبيوتر الأخرى. وقد طلب من المجموعات الثلاث العمل لمدة عشر دقائق قام بعدها الباحثون بمراجعة عدد الكلمات والتعبيرات الصحيحة التي قام بتكوينها أفراد كل مجموعة من المجموعات الثلاث. ويلخص الشكل (7-10) نتائج الدراسة.

وتوضح نتائج الدراسة أن أداء الناس ينخفض إذا تمت مراقبتهم بواسطة الآخرين، سواء تمت تلك المراقبة مباشرة عن طريق الوجود الفعلي أو عن طريق الأجهزة الإليكترونية. وهذا يتمشي مع نتائج البحوث الخاصة بالتأثير الاجتماعي التي تقرر أن الأداء ينخفض إذا تم في وجود الآخرين. وقد كانت نتائج الدراسة الحديثة أكثر إثارة من نتائج الدراسات السابقة حيث أوضحت أن انخفاض الأداء يكون أكثر في حالة المراقبة بواسطة الكومبيوتر - مع أن المشاركين في هذه الحالة لم يتعرضوا لمراقبة مباشرة من أشخاص. ولذلك فمن الممكن أن نستنبط من نتائج تلك الدراسة أن الأداء يعاني حتى لوكانت المراقبة خفية مادام العاملون يعرفون ذلك.



شكل (7-10) متوسط عدد الكلمات والتعبيرات الصحيحة

المراقبة باستخدام الكومبيوتر. أدلة على تأثيرها العكسي على الأداء. حيث توضح نتائج الدراسة المعقدة التي تمت حديثًا أن أداء المشاركين في هذا العمل بدون مراقبة أو بمراقبة شخصية أو إليكترونية. وهي نتائج تتمشى مع نتائج الدراسات السابقة التي توضح أن الأداء ينخفض إذا تم في حضور الآخرين. كذلك فإن الأداء تنخفض أكثر في حالة المراقبة الإليكترونية

وتدعم نتائج هذه الدراسة الفكرة القائلة بأن التأثير الاجتماعي قد ينتج من خوف الناس من أن يكونوا موضع تقييم من الآخرين- أي من الخوف من التقييم. وفي هذه الدراسة يعلم المشاركون أنه من الممكن بسهولة أن تتم مراقبة أدائهم عن طريق ملاحظة أدائهم بالكومبيوتر أو بالأشخاص. وعلى ذلك فإن فرصة التقييم موجودة في كلا الحالتين، وربما كان ذلك الخوف سبب انخفاض الأداء الذي لوحظ بالنسبة للمجموعات التي وضعت تحت المراقبة.

وهناك تطبيقات هامة لنتائج هذه الدراسة. وبالتحديد فإن المراقبة اللصيقة بهدف الاحتفاظ بمستوى الأداء عاليًا قد تنتج آثارًا عكسية. وبلغة أخرى فبدلاً من تحسين الأداء عن طريق المراقبة، فإن خوف العاملين من ملاحظة أدائهم المنخفض، قد يشغلهم عن الأداء بالمراقبة. وقد أدى المشاركون في هذه الدراسة عملهم لفترة محدودة، ولذلك فلا تستطيع الحكم على ما إذا كان العاملون سيتعودون على المراقبة، ويعود أداؤهم إلى التحسن مرة أخرى مع مرور الزمن أم لا. وحتى يتم إجراء الدراسات المطلوبة للإجابة على السؤال السابق فلابد أن تصدر التحذير الآتي: ربما تؤدي المراقبة عن طريق الكومبيوتر التي قصد منها تحسين الأداء إلى تخفيض الأداء. ويعني ذلك أن الأخ الأكبر قد

يدمر هدفـه بنفسـه. والاتجاه الذي ينمـو حاليًـا في المنظمات الحديـثة يتضـمن استـخدام الكومبيوتر في المراقبة. وفي جمع مجموعات وفرق العمل التي لا يمكن أن تلتقي بدنيا مع بعضها إليكترونيًا، ولمزيد من فهم هذا الموضوع اقرأ الموضوع التالي عن الاتجاهات الحديثة: ماذا تفعل الشركات الحديثة الآن؟

الاتجاهات الحديثة: ما الذي تفعله الشركات المعاصرة :

مؤتمرات الفيديو : Videoconferencing:Groups in Cyberspace

إذا كان قد سبق لك القيام بجدولة وقت ملائم لعقـدالإجتماع لمجموعة من كبار المديرين المرتبطين بالعديد من المواعيـد والمشاغل فقد تدرك صعـوبة ذلك بسهولة. وتتزايد صعـوبة هذه المشكلة عندما يعيش المشاركون في الاجتـماع في أماكن متباعدة. وفي مثل هذه الحـالة فلابد من التفكير في وقت السفر وتكاليفه بالإضافة إلى وقت الاجتماع. وبالتفكير في حل هذه المشاكل فإن التقنية الحديثة تقوم بجمع الناس مع بعـضهم إليكترونيـا - بطريقة واقعـية وأن لم يكونوا متواجـدين فعليا بالجـسد مع بعضهم. ويطلق على ذلك: مؤتمرات الفيديو ويعني ذلك استخدام التقنية لربط أماكن العمل ببعضها عن طريق الرؤيا والسمع (سواء كان ذلك الربط محدودًا أو بالكامل) ويسمح هذا الربط بالاتصالات المرئية بين الناس المتباعدين جسديًا.

وفي هذه الأيام فإن مؤتمرات الفيديو أصبحت أقل تكلفة مما كانت عليه في أي وقت مضى، وقد أدى ذلك إلى شيوع استـخدامها كوسيلة لمقـابلات مجموعات العمل، ولو لم يكن هـناك سبب غير توفيـر تكلفة السـفر لكان ذلك كافـيًا لجعل عـائد هذه الوسيلة مـوازيًا لتكلفتـها أو أكثـر. وإحدى الشركات التي استثمرت جيدًا في هذا المجال شركة باستا فايبرز ديفشن Basf's Fibers Division وقد أنفقت هذه الشركة مليـون دولار على المعدات الإليكترونية التي تستـخدم في مجال المؤتمرات في 24 موقـعًا مـوزعة فـي أرجاء المعـمورة، ولكنهـا تتمـتع الآن بوفوارت سنوية قـدرها 10.4 مليون من مصروفـات السفر، وبالإضافـة إلى تلك الوفورات فإن كثـيرًا من المديرين في هذه الشركـة يشعر أن تحديد مواعـيد المقابلات قد أصبح الآن أسهل ممـا كان في الماضي. ومن الواجب أن تدرك أن إيجاد وقت لالتقاء مجموعة من كبار المديرين كثيري المشاغل والأعباء عن طريق الفيديو ليس عملاً سهلاً، ولكنه بالتأكيد أسهل من جدولة موعد لاجتماعهم في مكان واحد. ونظرًا لمزايا التنسيق المتعددة التي أتاحتها مؤتمرات الفيديو فإن بعض الشركات قد أصبح يستـخدمها الآن لتحقيق مزايا تنافسية. وعلى سبيل المثال فإن شركة داتا شوز Data Shoes التي لها أنشطة في ستين دولة استطاعت تخفيض وقت منتجاتها بنسبة 90%.

وهناك شكل من أشكال المؤتمرات التي تستخـدم فيها تقنيات الوسائط المتـعددة يسمى: مؤتمرات الشاشات المشـتركة Shared Screen Conferencing ويتم فيه عـرض نفس المعلومات على عدد من شاشـات الكومبـيوتر الموجـودة في عدد من أمـاكن العمل أو مـحطات الإنتاج، ويتم أيضًـا إجراء المداخلات بين عدد من الأشخاص بخصوص تلك البـيانات في نفس الوقت. وباستخدام هذه التقنية يتمكن أعضاء الجماعة من إستدعاء وثيقة عامة على أجهزة الكومبيوتر الشخصية الخاصة بهم والعمل عليها في نفس الوقت. وقد يتم ذلك بالنسبة لأعمال سهلة بسيطة مثل إرسال الرسائل أو على أشياء أكثـر تعقيدًا مـثل رسم تصميم جديد علـى سبورة البرنامج. ومن الممكن لأعـضاء الجماعـة إرسال رسائل خاصة لبعضهم البعض دون أن يعرفـها من لم ترسل إليهم- وهي هنا كمن يذكر للآخر شيئًا في أذنه حتى لا يسمعه الآخرون.

ومع أن هذه التقنية تعتبر في بداية مراحل نموها فإنه قد أصبح لها شهرة لدى العديد من المنظمات. ومع أن الشركات الكبرى هي التي تستطيع دفع تكاليف أجهزة مؤتمرات الفيديو فمن الممكن أن تستأجر الشركات الصغرى تلك المعدات من العديد من الشركات التي تقدم تلك الخدمة مثل شركة كنكو لوكايشن Kinko's location. وأخذًا في الاعتبار مدى الرضا الذي تشعر به الشركات عن هذه الخدمة فمن المتوقع أن ترى العديد من مؤتمرات الفيديو في المستقبل. وكما وضح ذلك أحد خبراء الاستشارات الإدارية، قائلاً مع أن العقد المقبل لن يتضمن إحلال مؤتمرات الفيديو محل المؤتمرات العادية التي تقوم على اللقاءات الشخصية، فمن المتوقع أن يؤدي توفر العديد من وسائل الاتصال والتفاعل عن طريق الكومبيوتر إلى زيادة استخدام هذه الوسائط الإلكترونية.

الأداء في الجماعات متنوعة الثقافة:

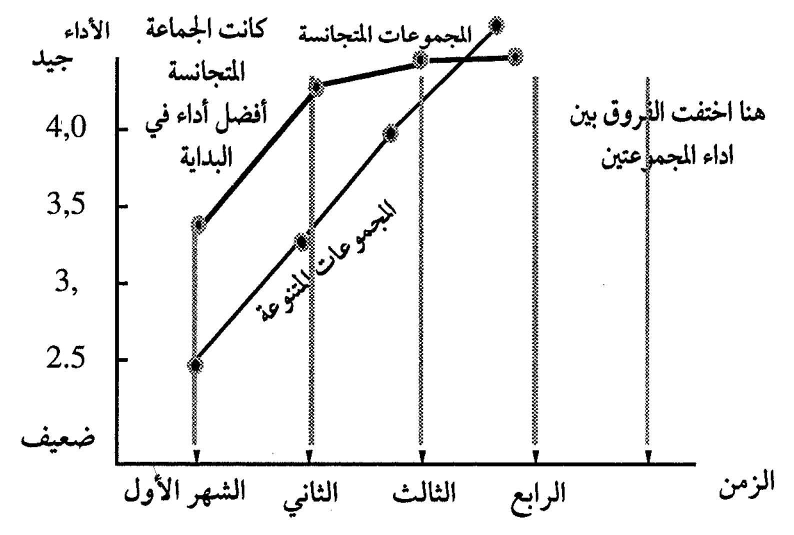
Performance in Culturally Diverse Groups:

لسنوات طويلة انحصر جهد القائم بتكوين الجماعة على اختيار الأفراد الذين يتمتعون بمزيج المهارات المطلوب ثم توجيههم للعمل معًا. وقد كان هذا تحديًا كافيًا للإدارة أما اليوم فمع تزايد تنوع القوى العاملة من الناحية العرقية والثقافية فإن هناك أشياءً جديدة ينبغي أخذها في الاعتبار. والسؤال المطروح الآن هو: كيف يؤثر تنوع ثقافة العاملين على أدائهم؟

لقد فكر الباحثون في هذا المجال أن أعضاء الجماعات ذوى الأصول والثقافات المتنوعة بحاجة إلى بعض الوقت للتأقلم والتغلب على آثار تلك الاختلافات. وفكروا أيضًا أن أداء المجموعة يتوقف على مدى قدرة أفرادها على العمل معًا. وتتأثر هذه القدرة بمدى تأثير وجهة نظر الشخص وطريقة حياته على أدائه. فإذا كان تأثير وجهات النظر وطريقة الحياة على أداء العامل قويا فإن تأثير التنوع يكون قويا، ويكون أفراد الجماعة بحاجة إلى وقت أطول للتأقلم والتغلب على الاختلافات حتى يستطيع أفرادها التفاعل والعمل بكامل طاقتهم. والعكس صحيح. ويعني ذلك أن أفراد المجموعة يتعلمون خلال الوقت كيف يتفاعلون مع بعضهم بالرغم من الاختلافات التي تعوق الأداء والتي تتلاشى بمرور الوقت.

وقد تم اختبار تلك الفروض عن طريق تكوين مجموعتين من الطلاب الذين يدرسون إحدى مواد إدارة الأعمال. وقد تكونت المجموعة الأولى: من أربع طلاب ينتمون إلى أصل واحد وثقافة واحدة. وأما المجموعة الثانية: فقد تكونت من أربعة طلاب ذوي أصول وثقافات متنوعة (أحدهم أمريكي أفريقي - أسود - الثاني أمريكي من أصول أسبانية، والثالث أمريكي أبيض وأما الأخير فإنه أحد الطلاب الأجانب)، وبعد تكوين الجماعتين طلب من كل جماعة أن تقوم بتحليل عدد من الحالات الدراسية - وهو عمل عادي بالنسبة لطلاب الإدارة، وقد عمل أفراد المجموعتين في أربع حالات يفصل بين كل منها شهر. وقد تم تقييم أداء كل مجموعة باستخدام عدد من المعايير سبق تحديده، كما تم

إجراء التقييم بواسطة خبير لا يعرف هوية المجموعتين ولا أعضائهما ولا التجانس أو التنوع بينهما. ويوضح الشكل (11-7) تأثير تنوع وتجانس أفراد المجموعتين على أدائهما.



شكل (11-7) تأثير تنوع الثقافة على أداء الجماعة

أي من المجموعتين – ذات الثقافة الواحدة أو الثقافة المتنوعة – أفضل أداء؟ بناءً على إحدى التجارب فإن الإجابة تعتمد على وقت قياس الأداء. وبالتحديد فإن أداء الجماعة متنوعة الثقافة كان أسوأ من أداء الجماعة ذات الثقافة الواحدة في البداية. ولكن الفرق تلاشى بمضي الزمن وأصبح أداء الجماعة ذات الثقافة المتنوعة أفضل.

وتعتمد الإجابة أساسًا على مقدار الوقت الذي قضاه أفراد الجماعة معًا. ففي البداية كان أداء الجماعة المتجانسة أفضل كثيرًا، ولكن هذا الفرق أخذ في التضاؤل بمرور الوقت حتى انتهى تقريبًا بانتهاء الشهر الثالث ، وأثناء الشهر الرابع بدأ أداء المجموعة متنوعة الثقافة في التحسين حتى أصبح أفضل قليلاً من أداء المجموعة المتجانس في نهاية هذا الشهر. وقد تحسن أداء المجموعتين مع مرور الزمن. ولكن البداية الأفضل للمجموعة المتجانسة كانت مؤقتة وتتمتع بها الجماعات الجديدة فقط. وكلما زادت خبرة أعضاء الجماعتين في التعامل مع بعضهم فإن الفروق بينهم تقل تأثيرًا على الأداء.

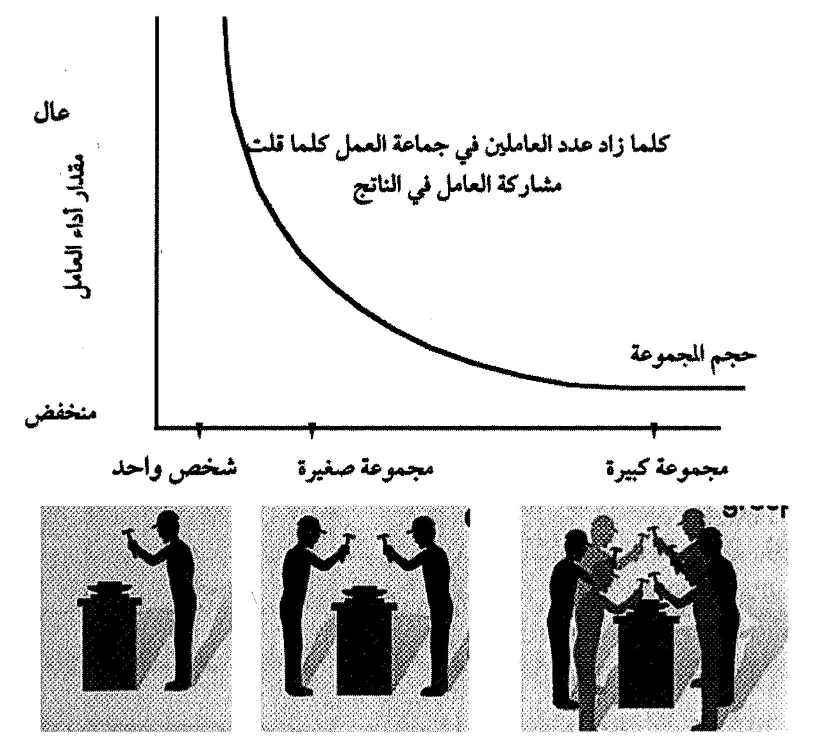
ونظرًا لأن البحوث الخاصة بتأثير تنوع أعضاء الجماعة على أدائها مازالت في بدايتها فإننا لا نعرف ما إذا كانت هذه النتائج صادقة بالنسبة لكل أنواع الأنشطة أم لا. كما أننا لانعرف أيضًا ما إذا كان أداء الجماعة متنوعة الثقافة يكون الأفضل في النهاية دائمًا أم لا. وربما كان لنا أن نتوقع أن يكون أداء الجماعة المتنوعة أفضل عندما يكون لاختلاف وجهات النظر تأثير إيجابي على الأداء. ولكن هناك أسئلة جوهرية في مجال تأثير تنوع ثقافة أعضاء الجماعة على أدائها مازالت مطروحة. ومع ذلك فإن أهمية تأثير تنوع الثقافة على أداء الجماعة أصبح مؤكدًا.

التكاسل الاجتماعي : الركوب المجاني عند العمل مع الآخرين
Social Loafing : Free Riding When Working with others:

هل سبق أن قمت وبعض زملائك بمساعدة صديق على الانتقال من مسكن لآخر وتولى كل شخص حمل بعض الأمتعة من المسكن القديم إلى المسكن الجديد، هل سبق أن توليت مع بعض الناس مساعدة أحد المرشحين في وضع دعوات التبرع المالي لمعاونة ذلك السياسي في المظاريف وتوجيهها إلى المتبرعين المرتقبين؟

قد تبدو هذه الأنشطة مختلفة، ولكنها تتقاسم شيئًا مهما أوصفة مشتركة هي أن شخصًا واحد يمكن أن يقوم بها وأن تطلب ذلك وقتًا أطول. أي أن تجميع عدد أكبر يؤدي إلى إنجاز تلك الأعمال بسرعة. ونظرًا لأنه من الممكن إضافة ما قام به كل شخص من العاملين إلى ما قام به الآخر فإنه يطلق على هذه الأعمال الأنشطة التي يضاف بعضها إلى بعض Additive tasks. إذا كان قد سبق لك القيام ببعض هذه الأعمال فربما تكون قد لاحظت أنك لا تعمل بنفس مستوى الجد والنشاط الذي تعمل به عندما تعمل منفردًا. ومن الواضح أن ضم العاملين ليعملوا معًا يخفف عبء العمل عليهم. وهذا ما يقوله المثل القديم «كثرة الأيدي تخفف عبء العمل "Many hands make light the work" . وقد يعني ذلك أن إنتاجية جماعة من العاملين تكون أكبر من إنتاجية أي عامل منفردًا. ولكن الواقع يقول أن إنتاجية خمسة من العاملين معًا تقل عن الإنتاجية المجمعة لخمسة منهم يعملون منفردين، وذلك نظرًا لأن بعضهم يتكاسل اعتمادًا على الآخرين. هؤلاء الذين يرغبون في الحصول على ما يطلق عليه: ركوب مجاني Free ride. وفي الحقيقة فكلما زاد عدد العاملين الذين يؤدون مثل هذا النوع من الأعمال كلما قل حجم مشاركة كل عامل. ويطلق على هذه الظاهرة: التكاسل الاجتماعي Social Loafing.

وقد كان أول من لاحظ هذا التأثير العالم الألماني رنجلمان Ringlemann منذ ما يقرب من سبعين عامًا عندما قارن حجم القوة المبذولة لشد أحد الحبال بواسطة عدد مختلف من الناس. وبالتحديد فقد وجد هذا العالم أن القوة التي يبذلها شخص واحد تساوي 63 كجم، فإذا زاد العدد إلى ثلاث فإن كل فرد يبذل قوة تساوي 53 كجم، أما إذا زاد العدد إلى ثمان فإن متوسط ما يبذله الفرد ينقص ليصل إلى 31 كجم، أو إلى ما يقل قليلاً عن نصف ما يبذله شخص يشد أحد الحبال بمفرده. وقد ظهر تأثير التكاسل الاجتماعي في عدد من الدراسات التالية. ويوضح الشكل (7-12) التأثير العام لظاهرة التكاسل الاجتماعي.



شكل (7-12)

ظـاهـرة الـتـكـاسـل: تأثيرها العام

وفقًا للنظرية العامة لتأثير التكاسل الاجتماعي فإنه كلما زاد عدد جماعات العمل في الأعمال التي تضاف إلى بعضها كلما قلت مشاركة الفرد في الناتج الإجمالي لتكاسل البعض واعتمادهم على الآخرين

ويمكن شرح ظاهرة التكاسل الاجتماعي وفقًا لنظرية التأثير الاجتماعي Social Impact Theoy . ووفقًا لهذه النظرية فإن ناتج عمل أي قوة اجتماعية تعمل كجماعة يقسم بالتساوي بين أعضاء الجماعة. وكلما زاد حجم الجماعة كلما قل التأثير الذي يمكن الحصول عليه من مجهود كل عامل. وعلى ذلك فكلما زاد عدد الجماعة كلما قل الضغط الذي يقع على كل عامل ليحسن مستوى أدائه. وبلغة أخرى فإن مسئولية إنجاز العمل تنتشر بين عدد أكبر من الأفراد، ونتيجة لذلك يقل شعور العامل بالمسئولية عن القيام بالسلوك المناسب، وهنا يحدث التكاسل الاجتماعي.

هل التكاسل الاجتماعي ظاهرة عالمية؟ ***Is Social LoaFing Universal*** من الممكن رد ظاهرة التكاسل الاجتماعي إلى حب الإنسان لنفسه فهو يحب أن يبذل الجهد الأقل .ويحصل على النصيب الأوفر تاركًا زملائه يؤدون ما ينبغي عليهم القيام به. ولاينبغي أن يكون ذلك مثار دهشة في أمريكا نظرًا لأن الثقافة العامة تقوم على الفردية. وفي هذه الثقافة ينظر الناس بإعجاب إلى ذوي الإنجاز العالي والنجاح الشخصي.

أما في دول أخرى مثل الصين وإسرائيل فإن الناس يعطون قيمة أكبر للإنجاز المشترك أو الجماعي. ويطلق على الدول التي يسود فيها هذا النوع من الثقافة أنها دول ذات ثقافة جماعية Collective Culture . ومن المتوقع أن لا توجد ظاهرة التكاسل الاجتماعي بين

العاملين في الدول ذات الثقافة الجماعية؛ لأن وجود التكاسل الاجتماعي يعني فشل الأفراد في تحمل مسئوليتهم الاجتماعية أمـام الجماعة، وهي المسئولية التي لا وجود لها في الثقافة الفردية. وفي الحقيقة فإنه من المتوقع أن تزيد إنتاجية الفرد في الدول التي تسود فيها الثقافة الجماعية، مع زيادة الحـافز لدى أفراد الجماعة لمساعدة زملائهم أعضـاء الجماعة الآخرين. أي أنه كلما قوي حافز الفرد لمساعدة زملائه كلمـا توقعنا إنتاجية أعلى للجماعة ولكل فرد فيهـا بالتالي. وبلغة أخرى فإن المـتوقع منهم ليس البعد عن التكاسل الاجـتماعي بل بذل جهد إضافي.

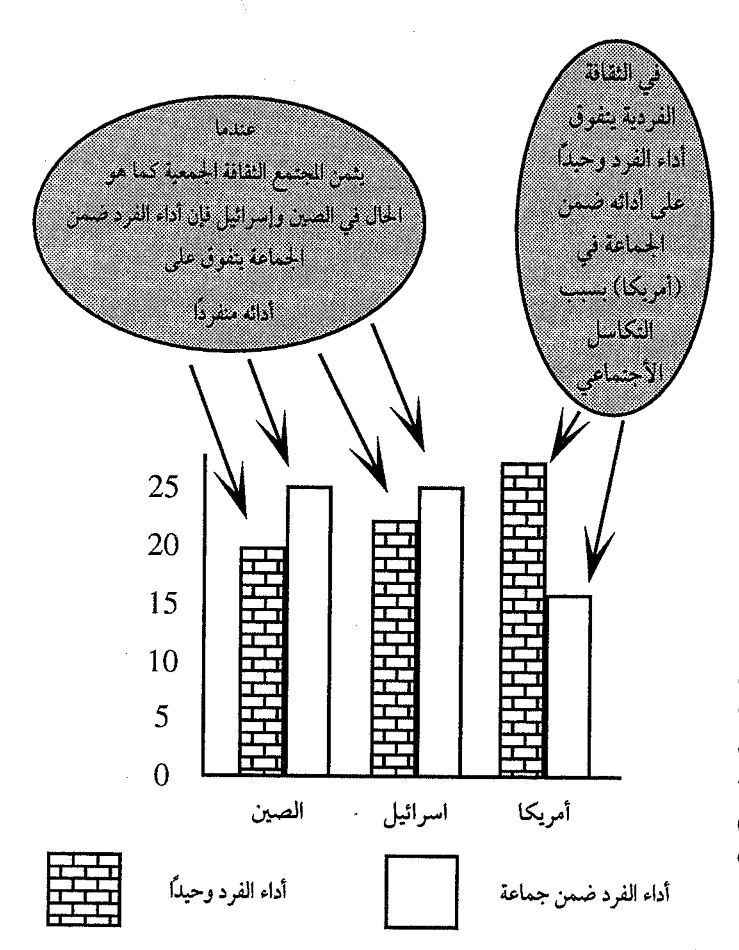
وقد تم اختبار صحة هذه الأفكار بتـجربة مثيرة أجريت على عينة من المديرين في كل من أمريكا والصين وإسرائيل. فـقد طلب من كل مدير أن يؤدي تدريبًا مشـابهًا لما يقوم به المديرون في هذه الدول مثل تقويم المتقدمين لشغل الوظائف، أو كتابة توجيه أو ملء بعض النمـاذج. وقد طلب من كل منهم أن يؤدى هـذه الواجبـات بأفضل طريقـة ممكنة في ظل نوعين من الظروف: العمل منفردًا أو مع جماعة مكونة من عشرة مديرين. وقد طلب من الذين عملوا منـفردين أن يكتب كل منهم اسمـه على كل عمل قـام به قبل تسليمـه. أما الذين عملوا ضمن مجموعـة فقد عرفوا أن تقييم أداء الجماعة سـيتم بعد مضي ساعة من بدء العمل. ولم يطلب حـضور أفراد الجماعـة بدنيا ،ولكنهم وصفوا بأنهم مـتماثلين إلى حد كبيـر من النواحي الأسرية والدينية والاهتمامات الفردية. وقـد فكر الباحث أن عضو جماعـة من هذا النوع لن يترك زملاءه فريسـة للفشل بسبب التكاسل الاجتـماعي. وحتى يمكن مقارنة الـنتائج بدقة فقد تم تحـويل الإجابات على هذه التدريبات إلى إجـابات نمطية حتى تكون المقارنة صحيحة.

هل حدث التـكاسل الاجتمـاعي؟ يوضح الشكل (7-13) أنه قد وجـد في الولايات المتحـدة. بمعنى أن أداء الفرد ضمـن جماعة كـان أقل من أدائه منفردًا بكثـير. كمـا وجد عكس ذلك النمط في إسرائيل والـصين اللذين تسود فيهـما ثقافة جـمعية. فـفي إسرائيل والصين كان أداء الأفراد أعلى عند عملهم ضمن مجـموعة عن أدائهم عندما كانوا يعملون منفردين. وقـد زاد اهتمام هـؤلاء المديرين الذين سادت بينهم الثـقافة الجـمعيـة بمصلحة الجماعـة ووضعوها فوق مـصالحهم الفـردية نظرًا لأنهم كانوا يشعرون بالانتـماء إلى هذه الجماعات بقوة، وبأن نجاح الجماعة مـرتبط بهم. وقد تحققت هذه النتائج فقط عندما كان الأعضاء مرتبطين بقوة بأفراد جماعاتهم.

وتشير نتائج هذه الدراسة إلي أن للثقافة السائدة تأثير كبير على اتجاهات أفراد الجماعة

نحـو ظاهرة التكاسل الاجـتمـاعي. إنه من غـيـر المقبـول التـفكيـر في ظاهرة التكاسل الاجتماعي عـلى أنها أمر لا يمكن تجنبه، ولكن من الواضح أن ذلك ليس أمرًا غـريبًا كما قد يبدو. وبدلا من ذلك فـإن الواضح أن التكاسل الاجتماعي ناتج عن القـيم التي تثمنها الثقافة: فـفي الثقافة التي تثمن تفـوق الفرد فإن اهتمامات الفـرد تقود أداءه، كذلك فإن اهتمـامات الجمـاعة تقود أداء أفـرادها في الدول التي تثمن تحمل المسـئولية وتعـاون أفراد الجماعة - الثقافة الجمعية .

مقترحات للتغلب على ظاهرة التكاسل الاجتماعي : Suggestions to Overcome Social Loafing من الواضح أن اتجاه العاملين لتخفيض مستـوى المجهودات التي يبذلونها عندما يعملون ضمن جماعـة مشكلة مهمة بالـنسبة للمنظمات، ولذلك فإن من حـسن الحظ أن هناك عددًا من المقترحات للتغلب على آثار التكاسل الاجتماعي.



شكل (7-13)

التكاسل الاجتـمـاعي ليس ظاهرة عالمية قارن الباحثون بين أداء الفرد في كل مـن أمريكا والصين وإسـرائيل في حـالة عمله منفردًا أو ضمن جماعة. ومع أن أداء الفرد وحـيدًا كان أعلى من أدائه ضمن جماعة في امـريكا بسـبب التكاسل الاجتمـاعي، فإن العكس كان هو الصـحـيح فـي الصين وإسرائيل حيث لا تحبذ الثقافة السائدة فـيهما على الاهتـمام بالنفس وترك الزملاء يواجهون المصاعب.

وأحد الحلول المقترحة هي بذل الجهد لجعل قياس أداء كل عضو من أعضاء الجماعة ممكنًا بسهولة، ذلك أن من منشطات التكاسل الاجتماعي ضمن أفراد الجماعة أن من الصعب اكتشاف ذلك ،وأن بإمكانهم استغلال زملائهم دون أن يفطن أو ينتبه أحد لسلوكهم، ويصبح ذلك إحتمالاً قويا عندما يكون من الصعب التعرف على أداء كل عامل منفردًا. وقد دعمت نتائج البحوث التي أجريت على تأثير الإعلام الجماهيري. Public Posting هذا الشرح. وبلغة أخرى فعندما يكون أداء كل فرد واضحًا للآخرين (مثل إعلان أرقام المبيعات الأسبوعية على لوحة الإعلانات) فإن احتمال خلود العاملين إلى الراحة على حساب زملائهم يقل بالمقارنة بذلك الاحتمال عندما يكون أداء الجماعة أو الشركة هو المتاح للإعلان فقط. ولذلك فكلما سلط الضوء على مشاركة الفرد في أعباء الجماعة كلما زاد الضغط على عضو الجماعة ليزيد مشاركته. وعلى ذلك فإن من الممكن التغلب على التكاسل الاجتماعي عندما يتم توصيف دور العامل في الأعمال المتماثلة التي يتم إضافتها إلى بعضها نظرًا لأن من غير المتوقع أن يتكاسل الناس إذا كانوا يخشون الإمساك بهم متلبسين باستغلال زملائهم.

ومن الطرق التي يمكن استخدامها للتخلص من التكاسل الاجتماعي هو جعل العمل مسليًا وأكثر أهمية وإثارة - ذلك أنه من غير المحتمل أن يحاول العامل عضو الجماعة استغلال زملائه إذا كان يعتقد أن العمل حيويا للمنظمة. وعلى سبيل المثال فكلما قلت أهمية وظيفة البيع من وجهة نظر البائعين، كلما زاد احتمال مشاركتهم في التكاسل الاجتماعي واستغلالهم لزملائهم خاصة عندما يعتقدون أن رؤساءهم يعرفون قليلاً عن مقدار الجهد الذي يبذلونه في العمل. ومن الممكن أن يساعد رجال الإدارة في حل هذه المشكلة عن طريق زيادة الحوافز الداخلية بالوظائف مما يجعلها مسلية ،وأكثر إثارة للعاملين فمن المتوقع أن تقل نسبة التكاسل الاجتماعي مع زيادة مستوى التسلية والإثارة في الوظيفة.

وبالإضافة إلى ذلك فمن الممكن ربط نظم الأجور والحوافز بمشاركة العاملين في أنشطة الجماعة، ويؤدي ذلك إلى زيادة اهتمامهم بأداء الجماعة. ويمكن أداء ذلك على سبيل المثال عن طريق إعطاء جميع البائعين في منطقة بيعية معينة حافزًا إذا جاوز أداؤهم جميعًا الأهداف البيعية المقررة للجماعة أو الإقليم. وقد يدفع ذلك إلى زيادة اهتمامهم بأهداف الجماعة بدلا من التركيز على الأهداف الفردية، وذلك عن طريق مزيد من متابعة كل منهم لمجهودات زملائه. وهذا شيء مهم نظرًا لأن أداء المنظمة يرتبط بأداء الجماعات أكثر من ارتباطه بأداء الأفراد.

ومن الممكن أيضًا التغلب على آثار التكاسل الاجتمـاعي عن طريق استخدام التهديد بالعـقوبات. وإلى المدى الذي يمكننا فـيه الـسيطرة على نقص الأداء باسـتخـدام التهـديد بالعقاب يكون بإمكاننا تخفيف حدة الميل إلي التكاسل الاجتماعي. وقد أمكن توضيح أثر التهـديد بالعقاب عن طريق تجـربة استخـدم فيهـا طلاب الثانوي المشاركـون في تدريبات السبـاحة. إما منفردين أو في مـجموعات مـتسابقة. فـقد أنذر مدرب إحدى الجـماعات أفرادها بأنهم جميعًـا سيعاقبون بالسباحة دورة إضافيـة إذا فشل أيّ منهم في سباحة 100 ياردة حرة في وقت مـحدد. أما في الجمـاعة الأخرى- مجمـوعة المراقبة - فلم يـتعرض أفرادها لأي تهديد. **كيف أثر التهـديد بالعقوبة على الأداء؟** لقد وجد الباحثون أن الناس سبحوا أسرع كأفراد منهم كأعضاء في مـجموعات متتالية عندما لم يكن هناك أي تهديد، وأكد ذلك تأثيـر التكاسل الاجتمـاعي. أما عندما سلط عليـهم التهديد السابق، فـقد زاد مستوى أدائهم متخلصين بذلك من تأثير التكاسل الاجتماعي.

وتشير هذه النتائج إلى أن تأثير التكاسل الاجتماعي جوهري، وأنه تهديد خطير لأداء المنظمـات. ومن الممكن مع ذلك السـيطرة على ذلك التـأثيـر عن طريق عـدد من الطرق المضادة للرغبة في التكاسل مثل تعريض المتكاسل لمتاعب اجتماعية أو جعل التكاسل مضر باهتمامات الآخرين.

فرق العمل : نوع خاص من الجماعات Teams: Special Kind of Groups

الآن وبعد أن أصبحت تفهـم الجماعات، وكيفية عملهـا فمن الممكن أن نقارنها بنوع آخر مـن تجمعـات الأفراد يـسمى: فـرق العمل. وسنصف في هذا البـحث فرق العـمل والاختـلاف بينها وبين الجـماعـات، ثم نصف الأنواع المختلفـة لفرق العمل بالمـنظمات. وسنعرض في النهاية إرشادات لتكوين فرق العمل بالمنظمات.

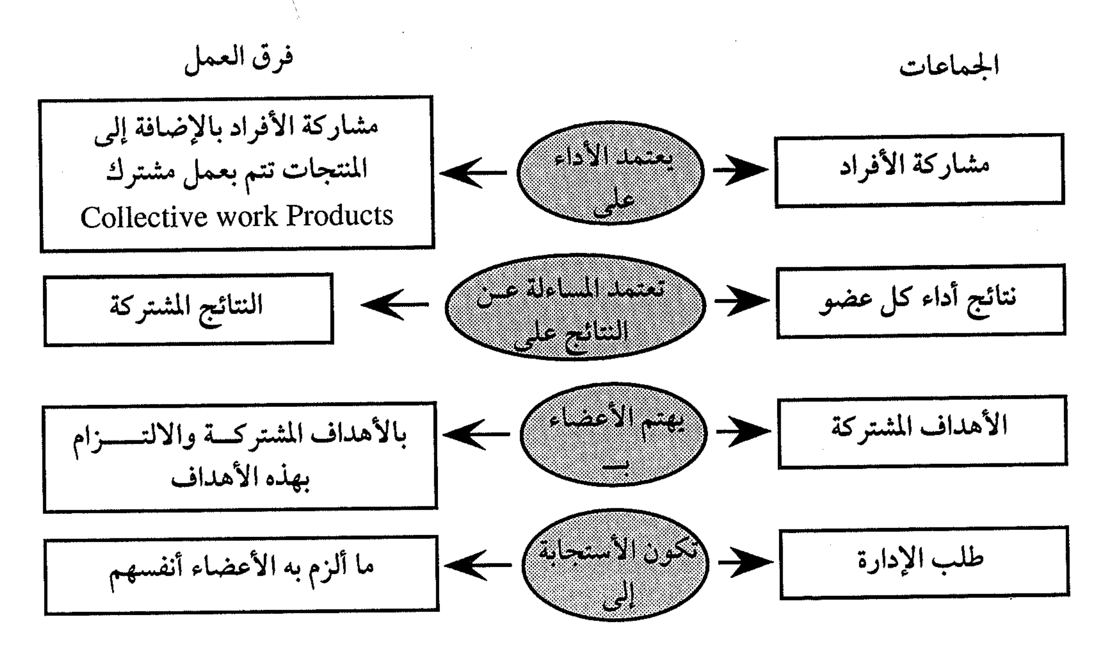
تعريف فرق العمل والتفريق بينها وبين الجماعات:

Defining Teams and Distinguishing Them from Groups

إذا فكرت في بعض الجمـاعات التي سبق ذكرهـا خلال الفصل مثل كـتلر هامر التي سبق ذكرها في الحالة التي قدمنا بها الفصل، ومثل لجنة الموازنة المفترضة التي ذكرت خلال شرح نموذج المراحل الخـمس، فربما عرفت بسرعـة أن هناك فروقًا بين هاتين الجمـاعتين، فكلا الجمـاعتين مكونة من أفراد يعـملون معًا لتـحقيق أهداف مـشتركـة، ولكن يبدو أن

الروابط بين أفراد الجماعـات في شركة كتلر هامر أقوى وأعمق. وربما كان أعـضاء جماعة الموازنة مهتمين بعملهم، ولكن يبدو أن أعضاء الجماعات في شركة كتلر هامر ملتزمون إلى حد بعيـد بعملهم، كما أنهم منهمـكون فيه، وفي كيفيـة أداء وظائفهم. ولا يعني هذا أن هناك شيئًا خطأ في لجنة الموازنة، فهي في الحقيقة جـماعة نمطية. وتعتبر الجماعات المكونة في شركة كتلر هامر نوعًا خاصا من الجماعات التي يطلق عليها فرق العمل Teams.

ومن هنا فإنه يمكن تعريف فـريق العمل بأنه جماعة تتكامل مهـارات أعضائها الذين يلتزمون بهدف مشترك أو مجموعة من أهداف الأداء التـي ألزموا أنفسهم بتحقيقها. وحتى هذه المرحلة من الشرح فربما لا يكون قد اتضح لنا بدقة الفـرق بين الجماعة، وفريق العمل وربما كان هذا الخلط مستمدا ولو جـزئيا من إطلاق الناس لفظ الفريق على الجماعة مع أن الجماعة غير الفريق في الحقيقة ويلخص الشكل (7-14) أوجه التفرقة بين الجماعة والفريق.



الشكل (7-14) مقارنة بين الجماعات وفرق العمل

ربما استخدمت الخصائص المذكورة في الشكل للتفرقة بين الجماعة وفرق العمل

وأول هذه الفروق: أن الأداء في الجـماعة يعتـمد على أداء كل فرد من أفـرادها. أما أداء الفريق فإنه يـعتمد على مشـاركة كل عضو كمـا هو الحال في الجماعـة بالإضافة إلى اشتراك أعضاء الفريق في الإنتاج كفريق يعمل أعضاؤه سويا.

وثاني هذه الفروق: يتـعلق بالمسئولية عن الوظيفـة أو النتائج، فعادة مـا يضم أعضاء الجماعـة مواردهم المختلفة لتحقـيق أهدافهم، ولكن أداء كل عضو يؤخذ في الاعـتبار عند

توزيع عائد العــمل أو التعويض عن الجهــد الذي بذل لتحقيق تلك الأهداف. ولا يـتحمل أعضاء الجمــاعة عادة أي مسئولية خلاف مـسئوليتهم الشخصيــة. وبالمقارنة بذلك فإن فرق العمل تركز على كل من المسئولية الفردية، والمسئوليــة المشتركة التي يتحملها أعضاء الفريق معًا. وبلغة أخرى فإن أعضاء الفريق يعــملون معًا للوصول إلى نتائج معينة (منتج، خدمة، قرار... إلخ) تعبر عن مساهمــتهم المشتركة، كما أن كل عضو يشارك في مـسئولية تحقيق الأهداف أو النتائج. وأســاس التفرقــة هنا يرجع إلى أنه في حال الجمــاعة فإن كل عـضو محاسب عما ألزمــه به رئيسه، أما في حال الفريق فإن أعضاءه يلزمون أنفـسهم ويصبحون مسئولين عما التزموا به. وثالث هذه الفروق: أن هناك هدفًا يثـير أعضاء الجماعة بينما يثير أعضاء الـفريق التزامهم بتـحقيق هدف ألزموا أنفـسهم به. وعادة ما تتـعلق أهداف الفريق بالفوز بشيء معين مثـل أن يكونوا أول من يحقق شيئًا معينًا أو أفـضل من قدم حلاً لمشكلة معينة. وعلى سبيل المثال فإن أعضاء فـريق عمل في أحد المصانع التي تواجه مشاكل مالية، قد يلزمون أنفسهم بالعمل على أن تكون شركتهم في مقدمة الشركات المنافسة لها في نفس الصناعة. كذلك فإن أعـضاء فريق العمل في إحدى المدارس الثانوية الحكوميـة قد يتعهدون بتجـهيـز خريجي المدرسة لـلعمل في السوق، وأن يكــونوا أفضل الخريجين في مـنطقة أو محافظة مـعينة. ويعني ذلك أن أعضاء فـريق العمل يركزون معًا علـى هدف عام نبيل في نفس الوقت الذى يسعــون فيه إلى تحـقيق أهداف أداء محددة، ويـبذلون جهودهم بســخاء لتحقـيق النجاح في أنشطتهم. وفي الحـقيقة فغـالبًا ما يقال أن الفـريق يملك أهدافه، وأن أعضــاءه يقضون وقتًـا طويلاً لتحديد أهداف الفـريق. ويستخـدم كل من أعضاء الجمـاعة وأعضاء فرق العمل الأهداف لمراجعة أدائهم ومدى تقدمهم نحو هذه الأهداف. كذلك فإن أهداف فرق العمل تكون أكثر شمولاً تجـعل عملهم ذو معنى وتزودهم بطاقة معنوية لإنجاز الأنشطة المطلوبة.

ورابع هذه الاختلافـات: يرجع إلى طبيعة العلاقة والارتبـاط بين كل من فرق العمل والجماعة وإدارة المنظمة. فجماعات العمل غالبًا تكون استجاباتها لطلبات الإدارة. أما فرق العمل فإنه فور انتهاء الإدارة من تحديد العمل المكلفة به الفريق والتحديات التي قد تواجهه عند العمـل لإنجاز ما كلف به فـإن أعضاءه يتـمتـعون بالمرونة الكاملة، ونادرًا مـا تتدخل الإدارة لتوجيـههم. وبلغة أخرى فـإن فرق العمل تتولى إدارة نفـسها بدرجات مـتفاوتة - بمعنى أنهم أحرار إلى حد ما في وضع أهدافـهم، وتحديد الوقت المطلوب للإنجاز، وتحديد مداخل عملهم دون أي تدخل من الإدارة. ولذلك توصف فرق العمل بأنهـا بطبيعتها، إما مـستـقلة كليـا أو جزئيـا. ولا يعني ذلك أن فـرق العـمل مستـقلة بالكامل، ولا تملك

إدارة الشركة عليها حق الإدارة والإشراف. فمازالوا مطالبين بأن يجيبوا على الأسئلة التي توجهها لهم الرئاسات العليا بالشركة. وغالبًا ما توجه تلك الأسئلة فرق عمل مكونة من رجال الإدارة العليا Top Management Teams .

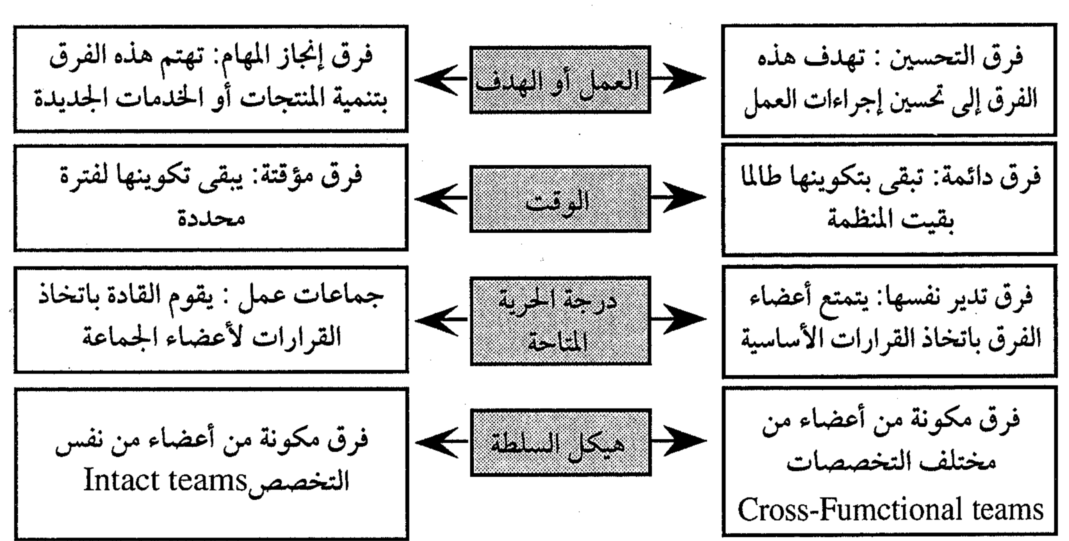
ومن الواضح أن فرق العمل كيانات خاصة. بل إن بعضها يتجاوز الخصائص السابق ذكرها هنا لفرق العمل ،وهو ما يعرف بالفرق ذات الأداء العالي High-Performance Teams ويلتزم أعضاء هذا النوع من فرق العمل التزامًا قويا بتحقيق النمو الشخصي والنجاح لكل عضو من زملائه. وقد أطلق هذا الاسم على النوع السابق من فرق العمل لأن أداءها غالبًا ما يكون أعلى بكثير من أداء الفرق العادية التي لا يلتزم أعضاؤها بنمو ونجاح باقي الأعضاء. وبالتأكيد فإن أفضل فرق العمل أداءا هي فرق العمل التي تتكون من أعضاء يهتم كل منهم بطريقة استثنائية بنجاح الآخرين، ويتبادلون الثقة والاهتمام والتطلع نحو مستقبل أفضل.

قضية أخلاقية:

يجادل بعض قادة الاتحادات العمالية في عدالة فرق العمل نظرًا لأن أعضاءها يبذلون جهدًا دون الحصول على المقابل الذي يستحقونه، ما شعورك تجاه هذا الجدل؟

أنواع فرق العمل Types of Teams :

ليس من المستغرب وجود العديد من أنواع فرق العمل نظرًا للشهرة الواسعة التي اكتسبتها هذه التنظيمات في هذه الحقبة الزمنية. ولتسهيل فهم هذه التقسيمات قام العلماء بتقسيم فرق العمل إلى مجموعات مختلفة وفقًا لأربعة أبعاد رئيسية (موضحة في الشكل 7-15).



المصدر بناءا على مقترحات مهرمان Mohrman سنة 1993

الشكل (7-15)

ربما أمكن التمييز بين فرق العمل الموجودة في المنظمات بناءا على أربعة أبعاد رئيسية محددة هنا

العمل أو الهدف : يرتبط البعد الأول بالعمل الأساسي والهدف الأساسي لفرق العمل. فبـعض الفرق التي تهـتم بإنجاز المهـام تهتم بالعـمل التي تؤديه المنظمـة الأم، مثل تنمـية وتصنيع المنتجـات الجديدة، وتزويد العمـلاء بالخدمات التي يطلبـونها. . . إلخ. وينصب اهتمـام هذا النوع من فـرق العمل على اسـتخدام مـوارد المنظمة للحـصول على النـتائج المطلوبة سواء أكانت تلك النتائج منتجـات أم خدمات. (ومن الواضح أن فرق العمل التي كونتها شركة كتلر هامـر من هذا النوع). وهناك نوع آخر من تلك المجموعة يطلق عليه: «فرق التحسين» يهتم أساسًا بتحسين إجراءات العمل التي تتبعها الشركة الأم. وعلى سبيل المثال فإن شركة تكساس انسترومنت Texas Instrument اعتمدت على فرق العمل لتحسين مستوى جودة إنتاج مصانعها في ماليزيا.

البعد الزمني: البعد الثـاني هو البعد المرتبط بالزمن. وبالتحـديد فإن هناك أنواع من فرق العمل تشكل بصفة مؤقتة لإنجاز عـمل محدد. وينتهي وجود هذا النوع بانتهاء المهمة التي أسندت إليه. وعلى الجانب الآخـر فهناك فرق عمل دائمة تشكل وتسـتمر في العمل طالما كانت المنظمة موجودة. مثـال النوع الأول فريق العمل المشكل لابتكار منتج أو خدمة جديدة - حيث ينتهي وجـود ذلك الفريق بانتهائه من تنمية المنـتج أو الخدمة المكلف بها- ومثال النوع الثاني الفـريق المشكل لخدمة العملاء، حيث يستـمر وجوده طالما بقيت المنظم في السوق - أي أنه يصبح جزءًا ثابتا في هيكل المنظمة.

البعد المرتبط بدرجة حرية الفريق: هذا هو البعـد الثالث وهو مرتبط بدرجـة حرية الفريق في العمل. فعلى أحـد الجوانب يقوم قادة مجموعات العـمل باتخاذ القرارات نيابة عن أعضاء الجماعة، ويقوم هؤلاء الأعضاء بمهـمة التنفيذ. وقد أصبح هذا النوع التقليدي من الجماعات أقل شهرة الآن، وذاعت بدلاً منه شهرة النوع الآخـر الذي يتميز فيه أعضاء الفريق بحق إتخاذ القرارات الهامة الخـاصة بعملهم. ويطلق على هذا النوع من الجماعات فـرق العـمل التي تدير نفـسـهـا Self -managed Teams أو تلك التي توجـه نفـسـهـا Self-directed Teams وعادة ما تتشكل تلك الفرق من عدد صـغير من الأعضاء - حوالي عشـرة- الذين يضطلعون بالأعبـاء التي كان يقوم بـها رؤساؤهم. وتتـضمن هذه الأنشطة القيام بأعباء الوظائف، وتقرير سرعة الأداء، وتحديد كـيفية تقويم مستوى الجودة، وكذلك تحديد أعضاء الفريق. ويضم الجدول 7-3 تلخيصًا بالفروق الجوهرية بين جماعات العمل التقليدية، وفرق العمل التي تدير أو توجه نفسها.

وفي هذه الأيام فإن فرق العـمل قد أصبحت منتـشرة، وما تزال شهرتهـا تنمو حتى هذه اللحظة ويستخدمها الآن 20% من الشركات الأمريكية. وهذه الـنسبة في طريقها لأن تصبح 50%. ومن الشـركات الكبـرى التي تسـتخدم فرق الـعمل شركـات زيروكس، وهولت بكارد، هَني وِلْ Honeywell ، وبيبسي كولا. وفي الحـقيقة فـإن شركات جنرال موتورز، وبروكتر آند جَامبل، وكنج إنجن Cummins Engine تستخدم هذه الفرق منذ أكثر من ثلاثين عامًا.

البعد المرتبط بهيكل السلطة: هذا هو البـعد الرابع، وهو يعكس مـدى ارتباط فـرق

العمل بالهيكل العــام للسلطة في المنظمة - بمعنى مدى الارتباط بالتــوزيع الرسمي للسلطة الوظيفية. ففي بعض المنظمات مازالت فرق العمل مرتبطة بقوة بالوظائف التنظيمية. فعلى سبيل المــثال فإن شركة رالســتون- بورينا Ralston-Purina تنظم المشروعــات بطريقة تمكن العاملين من العــمل معًا في منتج معين طول الوقت، ولا يســتخدمون تخــصصهم في أي منتجات أخــرى. وفي ظل هذا النوع من التنظيم تعمل فرق العــمل بعيدة عن أي نوع من الغموض الذي قد ينشأ عن توزع جهود أعضائها بين مجالات الخبرة المختلفة.

ومع تعدد اســتخدام فــرق العمل فإنهــا تتنقل بين المجالات الوظيفــية المختلفــة (مثل التــسويق والتــمــويل والموارد البشــرية. . .إلخ). ويطلق على هــذا النوع من الفرق فــرق **الوظائف المتعددة**- وهي تتكون من عاملين على نفس المستوى الوظيفي بالمنظمة، ولكنهم يعملون في أقــسام مخــتلفة- أي أنهم ذوو تخصــصات مخــتلفة. وتساعــد فرق الوظائف المختلفة على الحصــول على التعاون المطلوب بين أقسام المنظمة المختلفــة لإنجاز المشروعات الكبــرى. ولابد من النظر إلى الحدود القــائمــة بين الأقســام المختلفــة في الشركــات التي تستخدم هذا النوع من فرق العمل على أنها قابلة للاختراق.

جدول (7-3)مقارنة جــماعات العمل التقلــيدية بفرق العمل التي تدير نفســها. يوضح الملخص الآتي أن جماعات العمل التقليدية تختلف عن فرق العمل التي تدير نفسها من عدة زوايا هامة

فرق العمل التي تدير نفسها	جماعات العمل التقليدية
- حافزها الأساسي خدمة العملاء.	- حافزها الأساسي تحقيق رغبات الإدارة.
- قوة عمل متعددة المهارات.	- تتركز مهارات الجماعة في مجال واحد.
- عدد محدود من توصيف الوظائف.	- عدد كبير من توصيف الوظائف.
- تقاسم واسع للمعلومات بين الأعضاء.	- معلومات محدودة أساسًا.
- عدد محدود من المستويات الإدارية.	- عدد كبير من المستويات الإدارية.
- يركز الفريق على الشركة ككل.	- التركيز على الوظيفة أو القسم.
- تقاسم الأهداف بين أعضاء الفريق.	- أهداف منفصلة لكل عضو.
- يبدو أعضاءها كما لو كانوا غير منظمين.	- يبدو أعضاؤها أكثر تنظيمًا.
- يركزون على تحقيق الأهداف.	- تركيزهم على حل المشاكل التي يواجهونها.
- أعضاؤها أكثر إلتزامًا.	- الإدارة هنا هي الأكثر التزامًا.
- تتميز بالتحسين المستمر.	- تحسينات تتم على فترات متباعدةIncremental
- تسيطر على نفسها.	- تخضع لسيطرة وتوجيه الإدارة
- عملها مؤسس على تحقيق القيم (الأهداف).	- عــملــهــا مــؤسس علــى اتبــاع الســيــاســات والإجراءات.

المصدر : أخذ هذا الجدول من المرجع الآتي :

K. Fisher, Leading Self- Directed Work Teams, 1993, New York: McGraw- Hill.

والحقـيقـة أن العاملين في الشـركات التي تسـتـخدم هذا النوع من فـرق العمل غـالبًا مـايكونون أعـضـاء في العـديد من الفـرق. وهذا مـتطلب أسـاسي لنجـاح هذا النوع من الشركـات. فعلى سبيل المثـال فإن أعضاء فـريق الإنتاج لابد أن ينسقـوا أنشطتهم بعناية مع فريق التسويق. ويرتبط مـدى إكتساب العاملين لرؤية أشمل بمدى مشـاركتهم في العديد من فرق العـمل بالمنظمة، وكلمـا تعددت تلك المشاركـات كلما كانت رؤيـتهم لمشاكل الشـركة وأهدافها أكثر شمولاً ووضوحًا وكلما زادت مساهماتهم في نجاح الشركة.

ولفتـرة زمنية تزيد عن العقـد تعتمـد شركات صناعـة السيارات الكبـرى في أمريكا واليابان على الفرق الوظيفية لتنمية وإنتاج السيارات الجديدة. فعلى سبيل المثال فإن الموديل الناجح لددج المسمى دَدْج نيون Dodge Neon تمت تنميته بالكامل بواسطة فريق من الخبراء جمع من مختلف الوظائف بالشركـة وبالمثل قامت شركة بوينج بتكون فريق من هذا النوع لتصميم وإنتاج طائرتها الأخيرة بوينج 777. وفي كلتا الحالتين تم تقديم المنتج إلى السوق بسرعـة عالية ومـستوى جـودة غير مـسبوق. وربما تتـخيل معـنا أن إدارة فريق يكون من تخصصات مختلفة أمر صعب (شكل 7-16). فالعاملون من مختلف التخصصات بحاجة إلى مزيد من الوقت ليحققوا الأتصال الجيد ببعـضهم ولينسقوا أنشطتهم. كما تحتاج هذه الفرق إلى مـزيد من الوقت لتنميـة القبول والثـقة المتبادلـة المطلوبين لعمل أعضـاء الفريق بكفاءة معًا. ومع ذلك فـإن النجاح الكبير الذي حققه، ذلـك النوع من فرق العمل شجع الإدارة على تحمل مصاعب إدارتها.



الشكل (7-16) فرق العمل المكونة من أعضاء من وظائف مختلفة في شركة بريتش بتروليام نورج BP Norge تعود العاملون بفرع شركة البترول البريطانية الموجود بالنرويج أن يقوموا بأعمال منهكة خلال استخراج البترول من بحر الشمال. والآن فإنهم يواجهون تحديات من نوع آخر - ذلك هو عملهم معًا في فرق عمل تدير نفسها وتتكون في نفس الوقت من أعضاء من الأقسام الوظيفية المختلفة بالشركة. ولم يكن النجاح في ذلك أمرًا سهلاً خاصة في ظل اختلاف اللغة المهنية للأعضاء الذين ينتمون إلى دول مختلفة. ولكن إدارة الشركة تعتقد أن هذا النوع من فرق العمل قد حقق نجاحًا جيدًا، ولذلك فإنها تفكر في تبنيه في مواقع عملها الأخرى

إرشادات للعمل الصحيح

تكوين فرق العمل على أربع مراحل Creating Teams In Four Stages

تكوين فرق العمل ليس عملاً سهلاً. إنه يتطلب تجميع المزيج الصحيح من المهارات المطلوبة والأفراد الذين يرغبون في العمل معًا كفريق. وعندما يتم ذلك فإن تصميم فريق العمل يعتبر مشروعًا يتكون من أربع مراحل متميزة. ويساعد اتباع تلك المراحل على وضع أقدام الفريق على طريق النجاح مبكرًا.

- **المرحلة الأولى: مرحلة ما قبل العمل.** قبل تكوين الفريق فعلاً ينبغي أن يصدر قرار بشأن ما إذا كان ينبغي تكوين الفريق. فربما رغب المدير في إسناد العمل إلى عدد من العاملين الذين يؤدي كل منهم جزءًا من العمل منفردا على أن يقوم كل منهم برفع تقارير عن أدائه إلى ذلك المدير. وقد يرغب في تشكيل فريق إذا كان يعتقد أن هذا الفريق سيفكر في العمل بطريقة أعمق وبطريقة ابتكارية. وعند التفكير في تشكيل الفريق فمن المفيد معرفة العمل الواجب أداؤه، بالإضافة إلى إرساء أهداف الفريق. كذلك فلابد من التعرف على المهارات التي تحتاج إليها لإنجاز النشاط. ولابد أيضًا من صدور قرار مبكر بتحديد سلطات الفريق فربما كانت مهمة الفريق تقديم النصح والإستشارة للمدير، وربما أعطى الفريق كامل السلطة والمسئولية لإنجاز المهمة المكلف بها (فريق يقين عمل أعضائه بنفسه).

- **المرحلة الثانية: إيجاد بيئة عمل جيدة.** إضافة إلى ما تم تحقيقه في المرحلة السابقة فلابد أن تتأكد الإدارة من توفر الموارد التي تمكن فرق العمل من القيام بالمهام الموكلة إليها. ويشمل ذلك الموارد المادية، مثل الآلات والمعدات والأموال، والموارد البشرية مثل وجود مزيج المهارات المناسب، بالإضافة إلى دعم إدارة المنظمة مثل توفر الرغبة في ترك الحرية لأعضاء الفريق ليؤدوا عملهم بالطريقة الأنسب لهم. وما لم يُوفر المديرون الظروف الملائمة لنجاح الفريق فإنهم يساهمون في فشله.

- **المرحلة الثالثة: تكوين وبناء الفريق.** هناك ثلاثة أشياء يمكن أن تساهم في تحقيق البداية الجيدة لفرق العمل وهي: (1) قيام المديرين تكوين أعضاء الفريق بطريقة واضحة. وقد تحقق فشل بعض الفرق لأن عضويتها تركت غير محددة بدقة. وتؤدي إزالة الغموض المرتبط بعضوية الفريق إلى التغلب على الارتباك والإحباط الذين قد يوجدا في بداية تكوين الفريق: (2) قبول الأعضاء للأهداف والأنشطة العامة للفريق: وما لم يتحقق ذلك فلا مناص من مواجهة الفشل. (3) على المسئولين بالمنظمة توضيح عمل الفريق ومسئوليته. بمعنى أن يحددوا بدقة المتوقع من الفريق، وليس من الضروري تحديد طرق الأداء. فهل سيترك لأعضاء الفريق القيام بالتخطيط وتقييم الأداء؟ إذا كانت تلك هي رغبة الإدارة فلابد من ذكرها بوضوح.

- **الخطوة الرابعة: تقديم المساعدة المطلوبة إستمرار الفريق في العمل.** في النهاية وفور بدأ الفريق في العمل، فمن الواجب على المديرين مساعدة الفريق في التخلص من المشاكل، وعلى تحسين مستوى أدائه. وقد يتم ذلك على سبيل المثال بتقديم النصح للأعضاء المثيرين للمشاكل أو باستبدالهم بغيرهم. كذلك قد تتحقق تلك المعاونة عن طريق إعادة تزويد الفريق بالموارد المادية التي تم استهلاكها أو باستبدالها بأفضل منها. وليس من الحكمة تدخل المديرين في شئون فريق شق طريقه بنجاح، كما أنه ليس من الحكمة إضاعة فرصة تدخل الإدارة التي قد تؤدي إلى تحسين مستوى أداء الفريق الناجح.

وستتعرف بالتأكيد على المهارات الإدارية العالية المطلوبة لتكوين فرق العمل وإدارتها بطريقة ناجحة عندما تفكر بعمق في المقترحات الأربع السابق ذكرها. وكلما اكتسب المديرون هذه المهارات، وكلما ازدادت خبرات الأعضاء في التعامل مع فرق العمل الناجحة كلما أصبحت الخطوات الأربع السابقة أمرًا طبيعيًا بالنسبة لكل المهتمين بفرق العمل. وقد عبر أحد الخبراء عن ذلك فقال: "عندما يتم الانتهاء من إحدى المراحل، فإن الاستثمار الضخم الذي بذل لجعل الفريق يعمل بنجاح يدر عائدًا ضخمًا في شكل أداء مؤثر للمنظمة ومستوى جودة الخبرة التي اكتسبها المديرون وأعضاء الفريق.

أداء فرق العمل المؤثر Effective Team Performance

في السنوات الحديثة أخذت الصحف والمجلات الشهيرة تمطرنا بسيل من التقارير التي تتحدث عن النجاحات المختلفة التي تحققها فرق العمل في مجالات خدمة العملاء والإنتاجية وتحسين الناتج النهائي للمنظمات التي استخدمت فرق العمل. ويلخص الجدول (7-4) عينات من نتائج تلك التقارير.

ومن الواضح أن مثل تلك التقارير قد قادنا إلى الاعتقاد بأن أداء فرق العمل رائعًا. ومع ذلك فإنه من المهم أن نستوضح مدى صحة هذه الادعاءات. ولذلك فإننا سنفحص في هذا الجزء الأدلة والبراهين التي ذكرت عند الإجابة عن مدى جودة أداء فرق العمل. ثم نقوم بعد ذلك بدراسة العقبات التي قد تعترض نجاحها، ثم نقدم بعض المقترحات التي تدعم نجاح هذه الفرق.

ما مدى نجاح فرق العمل؟ How Successful Are Teams?

من الصعب إجابة الأسئلة المتعلقة بمدى نجاح فرق العمل في المنظمات، ولا ترجع الصعوبة إلى أن هناك أنواعًا مختلفة من فرق العمل تؤدي أنواعًا مختلفة من الأنشطة في المنظمات العديدة فقط، ولكن لأن فوائد فرق العمل تتأثر بعدد من العوامل التي تمتد بعيدًا عن الفوائد المتوقعة من فرق العمل مثل الدعم الإداري، وظروف الاقتصاد، والموارد المتاحة، وما شابه ذلك. ولذلك فإن فهم التأثير الحقيقي لفرق العمل يعتبر خدعة في أفضل الأحوال.

وقد زادت هذه الصعوبة بسبب القصص التي توردها الدوريات الإدارية الحديثة في صدر صفحاتها عن نجاح فرق العمل. ما مقدار الخدعة المتأثرة بالموضات الحديثة في الإدارة، وما هو التأثير الحقيقي الذي ترده الأدلة والبراهين الحقيقية إلى أسلوب فرق العمل؟ لحسن الحظ فإن عددًا من البحوث إستقصت هذه القضية.

جدول (7-4)

تلخيص لبعض قصص النجاح التي حققتها بعض المنظمات عن طريق استخدام فرق العمل

المنظمة	النتائـــــــــــج
- بروكتر آند جامبل P&G.	- تخفيض تكلفة الإنتاج بنسبة تراوحت بين 30-50% .
- فيدرال اكسبريس Federal Express.	- تخفيض الأخطاء التي تحدث عند تقديم الخدمة (أخطاء الفواتير والطرود المفقودة) بنسبة 13%.
- شيناندو للتأمين على الحياة Shenandoah Life Insurance.	- تخفيض متوسط إنهاء إجراءات التعاقد من 27-2 يوم.
- شيروين وليام ريتشموند Sherwin- Williams Richmond .	- تخفيض التكاليف ومرتجعات المبيعات بنسبتي 45% و75% على التوالي.
- تكترونكس بورتيبلز Tektronix Portables.	- تغير وضعها من شركة تحقق أقل الأرباح إلى شركة تحقق أعلى الأرباح خلال سنتين.
- روم آند هاس نوكسفل Rohm and Haas Knoxville .	- إرتفاع الإنتاجية بنسبة 60% .
- تافستك كول ماين Tavistock coal mine لمناجم الفحم.	- زيادة الإنتاج بنسبة 25% وتخفيض التكاليف بنسبة أكبر من الشركات المنافسة وكذلك تخفيض الحوادث والتمارض والغياب بنسبة 50%
- وستنجهاوس إير دراي Westinghouse Airdrie.	- تخفيض زمن الدورة من 17 أسبوع إلى أسبوع واحد.
- آت آندت كروت كورب AT&T Credit-Corp.	- إستطاعت فرق العمل أن تنهي إجراءات تأجير 800 طلب عقد إيجار في اليوم بدلاً من 400 عقد في ظل النظام القديم. تمت بنسبة 40-50% سنويًا.
- جنرال اليكتريك سالزبري General Electric Salisbury .	- زيادة الإنتاجية بنسبة 250%.
- إيد أسوشيتشن فورلوثررزم Aid Association For Lutherans (AAL)	زيادة الإنتاجية 20% وتخفيض وقت بحث الطلب 75%.
- كمنز انجن جيمس تاون Cummins Engine Jamestown.	- إنتاج الموتورات بتكلفة تساوي تكلفة الموتورات اليابانية وهي 8000$ للموتور الذي يباع بسعر 12000%.
- زيروكس Xerox	- زيادة الإنتاجية بنسبة 30% بالمقارنة بالأسلوب التقليدي.
- بست فود زلتل روك Best Foods Little Rock.	- أعلى المنتجات جودة بأقل تكلفة بالمقارنة بأي مصنع آخر من مصانع الشركة.
- فولفو كالمار Volvo Kalmar.	- تخفيض تكلفة الإنتاج 25% بالمقارنة بتكلفة المصانع العلوية للشركة.
- فورد هورماسللو Ford Hormasillo	- تخفيض نسبة المعيب أكثر من أي مصنع سيارات ياباني.
- ويرهاوسر مانيتوك Weyrhauser Manitowoc.	- زيادة الإنتاج بنسبة 33% ومضاعفة الأرباح.
- نورذرن تليكوم هارسبيرج Northern Telecom Horrisburg	- مضاعفة الأرباح.
- جنرال ملز General mills	- زيادة الإنتاجية 40% بالمقارنة بالمصانع التقليدية.
- هني ول تشاندلر Honeywell Chandler	- زيادة الإنتاج 280% وزيادة مستوى الجودة من 82% إلى 99,5%.
- امريكا ترانس تك American Transtech	- تخفيض التكاليف ووقت الإنتاج بنسبة 50%
- إيد أسوشيتشن فورلوثررزم Aid Association For Lutherans(AAL)	- زيادة الإنتاجية 20%، وتخفيض وقت تحت الطلب 75%.

– **البراهين المأخوذة من الاستقصاءات:** أحد الطرق المباشرة للحصول على خبرات المنظمات التي استخدمت فرق العمل هو استقصاء آراء المسئولين في المنظمات التي استخدمتها. وقد قامت بذلك دراسة كبرى. وقد تضمنت عينة الدراسة عدة مئات من أكبر الف شركة أمريكية، وقد استخدم 47% من هذه الشركات فرق العمل في مواقع مختارة من الشركة وليس على مستوى الشركة كلها. وقد حظيت فرق العمل بالأحترام في المواقع التي استخدت فيها. وقد اعتبر 53%ممن تم إستقصاؤهم أن فرق العمل ناجحة جداً أو ناجحة عام 1987، ولكن هذا الرقم ارتفع إلى 60% فقط بعد ثلاث سنوات، وفي سنتي 1987 و1990 اعتبر 1% فقط ممن تم إستقصاؤهم أن فرق العمل أسلوب فاشل أو فاشل جداً . وأما باقي من تم استقصاؤهم 46% و39% فلم يصلوا إلى قرار بعد بشأن فرق العمل.

– **أدلة مأخوذة من دراسة الحالات :** حصلنا من الدراسة المتعمقة للشركات التي استخدمت فرق العمل على أدلة إضافية على قوة تأثير فرق العمل[٦٨]. ومع أنه من الصعب إجراء المقارنات الكمية بين أداء فرق العمل في المنظمات المختلفة، فإن بحوثًا من هذا القبيل تقدم لنا مزيداً من أسباب نجاح فرق العمل.

وعلى سبيل المثال فإن مجموعة من الباحثين قاموا بتحليل أداء فرق العمل المستخدمة بمصنع شركة جنرال موتورز للبطاريات الموجود بمدينة فتزجيرالد - ولاية جورجيا Fitzgerald Georgia . ويعمل 320 عاملا في هذا المصنع في أنواع مختلفة من فرق العمل. كما يعمل المديرون في هذا المصنع في فرق دعم، أما رجال الإدارة الوسطى فإنهم، يكونون فرقًا للتنسيق مثل فرق المشرفين على التنفيذ والفنيين. وأما فرق العاملين فإنها تشكل وحدات عمل طبيعية يتراوح عددها بين ثلاثة وتسعة عشر عاملاً يؤدون عملاً معينًا. وهناك تنسيق جيد بين عمل هذه الفرق، ولكن كلاً منها يعمل كما لو كان نشاطًا مستقلاً.

ويقوم العاملون في هذا المصنع بأداء أنشطة مختلفة أثناء عملهم ضمن فرق العمل، ولذلك لا يتم تعويضهم بناءً على الوظيفة التي يشغلونها بل على أساس المعارف التي يكتسبونها والمهارات التي يتقنونها. وفي الحقيقة فإن أعلى هؤلاء العاملين أجرًا هم الذين يظهرون تفوقًا واضحً في عدد من الوظائف التي تؤدي في نوعين من فرق العمل عن طريق امتحانات يتطلب النجاح فيها مهارات كثيرة. وهذه هي طريقة شركة جنرال موتورز في تعويض من ينشطون لتوسيع إدراكهم وفهم مشاكل الآخرين. وقد أظهرت مقاييس كثيرة أن هذا المصنع ناجح إلى حد بعيد. فتكاليف الإنتاج فيه أقل منها في المصانع المماثلة التي تدار بطريقة تقليدية، كما أن معدلات دوران العاملين فيه أقل من المتوسط العام بالشركة. كما أن استقصاءات العاملين فيه تشير إلى أن معدلات الرضا الوظيفي بينهم أعلى منها في أي مصنع من مصانع الشركة.

والحالة السابقة مثالاً للشركات المختلفة التي استخدمت فرق العمل بطرق مختلفة. والقاسم المشترك بينها هو هو الدرجة العالية من النجاح ولو مع وجود بعض المصاعب.

وهناك المزيد والمزيد من تلك الحالات. وترسم نتائج الحالات التي تم دراستها لتطبيق أساليب فرق العمل بالشركات صوراً من التأثير الجيد لذلك الأسلوب. ولكن مثل هذا النوع من الدراسة قد لا يكون موضوعيا بالكامل، وفوق كل ذلك فقد لا ترغب الشركات في إذاعة فشلها على العالم. ولا يعني ذلك أنه لا يمكن الثقة في الدراسات التي تتم وفقًا لأسلوب الحالات الدراسية. فبالتأكيد فإنه عندما يتم جمع البيانات بواسطة باحث من خارج الشركة - مثل تلك الدراسات المذكورة هنا - فإن المعلومات والقصص التي يذكرونها عن كيفية استخدام فرق العمل ونتائج استخدامها تكشف لنا الكثير عن تلك الفرق.

الأدلة المستقاة من التجارب: بالرغم من الإعجاب بالآثار المستفادة من دراسة النتائج التي حصلت عليها الشركات التي طبقت أسلوب فرق العمل :فإن هناك شك في موضوعية تلك النتائج كما سبق الإشارة إلى ذلك. ولذلك بدأ البحاثة في إجراء تجارب علمية تتسم بوجود مجموعات مراقبة ومجموعات تجريبية للتعرف على التأثير الحقيقي لاستخدام فرق العمل. وعلى سبيل المثال فقد قارنت إحدى الدراسات بين عدد من عناصر أداء العمل واتجاهات العاملين لدى مجموعتين من العاملين في أحد مصانع إصلاح عربات السكك الحديدية بأستراليا. وفي أحد هاتين المجموعتين: كان فريق العمل يدير نفسه ويتخذ أعضاؤه القرارات الجوهرية الخاصة بهم. وأما الثاني: فقد كُوِّن وأدير وفقًا للأسلوب التقليدي الذي يحدد فيه المشرف للعاملين ما يجب عليهم القيام به.

وقد أظهرت مقارنة أداء الفريقين بعد عدة أشهر من تكوينهما وعملهما أن معدلات الغياب والحوادث وترك العمل منخفضة كثيراً بالنسبة للفريق الذي يدير نفسه بالمقارنة بها بالنسبة للفريق الذي يعمل وفقًا للأسلوب التقليدي. وقد أظهرت تجارب أخرى أن معدلات الرضا الوظيفي عالية لدى فرق العمل بالمقارنة بها لدى جماعات العمل التي تدار وفقًا للأسلوب العادي، ويتلقى فيها العاملون الأوامر من رؤسائهم. وعلى ذلك فعلى الرغم من أن كل عضو من أعضاء فرق العمل الحديثة قد لا يكون أكثر إنتاجية، فإن استخدام فرق العمل قد مكن الشركات من الاستغناء عن عدد من الوظائف الإشرافية، وبذلك زادت ربحية المنظمة.

عقبات أساسية أمام نجاح فرق العمل: Potential Obstacles to Success

ذكرنا فيما سبق عدداً من قصص فرق العمل الناجحة، كما أشرنا إلى عدد من الصعوبات والمشاكل التي تواجه تطبيقها. وفي النهاية فإن العمل ضمن فريق يتطلب الكثير الذي ربما لا يكون البعض مستعداً لتحمله أو بذله. ولحسن الحظ فإن بإمكاننا التعلم من خبرات الآخرين. وقد أشار تحليل حالات الفشل التي صاحبت محاولات الشركات استخدام فرق العمل إلى عدد من المشاكل التي يمكن تجنبها إذا علم بها من يحاولون تقديم هذا الأسلوب بشركاتهم. وسنورد هذه المشاكل فيما يلي :

1- **عدم رغبة أعضاء الفريق في التعاون معًا.** وقد حدث هذا منذ عدد من السنوات في

مصنع شركة داوكيميكال Dow Chemical Company في وسط ميتشيجان عندما كون فريق عمل كلف بتنمية مادة بلاستيكية صمغية. وقد أراد بعض الأعضاء- العاملين في البحوث- إتفاق عدة أشهر في تنمية واختبار مادة جديدة، بينما رغب العاملون في قسم الإنتاج في تطوير المادة الموجودة والبدء في الإنتاج فور التطوير. ولم يتنازل أحد الفريقين عن موقفه مما تسبب في إلغاء الفريق ويحدث عكس ذلك عندما تكون لدى أعضاء الفريق رؤية واضحة للعمل المطلوب منهم، وعندما يلتزمون بتحقيقه. هنا يكونون متعاونين جدًا مما يؤدي إلى نجاح الفريق.

2- **عدم الحصول على الدعم الكافي من الإدارة العليا.** فكر على سبيل المثال في حالة الفشل التي لحقت بمصنع شركة بيوريتان بنيت Puritan -Bennett Corporation لصناعة معدات التنفس الموجود بمدينة لينكا ولاية كانساس. فبعد سبع سنوات من العمل لتنمية برامج معدلة لمعدات التنفس لم يتمكن الفريق من إنجاز مهمته، بالرغم من أن متوسط تنمية مثل تلك المعدات ببرامجها هو ثلاث سنوات فقط. وقد أرجع روجر ج. دوليدا Roger J. Dolida رئيس قسم البحوث والتنمية بالشركة فشل الفريق إلى أن الإدارة العليا لم تضع الفريق أبدًا ضمن أولوياتها، بل إنها رفضت تزويده ببعض العاملين المهمين اللازمين لإنجاز المهمة. وكما عبر عنها بلغته "إذا لم تشتر الإدارة العليا الفكرة فلا يمكن أن يتحرك الفريق لأي مكان.

3- **عدم رغبة بعض المديرين في التخلي عن السلطة.** وهذا من أسباب الفشل الشائعة. ذلك أن المشرفين الناجحين شقوا طريقهم إلى أعلى عن طريق إعطاء أوامر جيدة، ثم تنفيذ هذه الأوامر. أما قادة فرق العمل فإن عليهم تحقيق الإتفاق بين أعضاء الفريق والسماح لهم بإتخاذ قرارهم معًا. ولذلك فليس من المتوقع أن يتخلى المشرفون عن سلطاتهم بسهولة. وقد ظهرت هذه المشكلة في مصنع بوش آند لومبو Bausch & Lombo للنظارات الشمسية بمدينة روتشستر ولاية نيويورك Rochester, New York. ففي سنة 1989 نظمت الشركة 1400 عامل للعمل في 38 فريق. وبحلول عام 1992 لم يستطع نصف المشرفين التأقلم مع هذا التغيير بالرغم من حصولهم على تدريب عميق عن كيفية العمل كعضو في فريق. وكان هؤلاء المشرفون يجادلون بطريقة سيئة إذا لم يقبل الفريق آراءهم. وفي النهاية تمت إعادة توزيعهم على فرق أخرى (انظر شكل 7-17). وقد اتبعت الإدارة في شركة شلبي داي كاستنج Shelby Die Casting Company لسبك الصلب بمدينة شلبي ولاية ميسيسبي Mississippi. فقد استغنت الشركة عن المشرفين الذين رفضوا المساواة والتعاون مع باقي أعضاء الفريق، وتركت أعضاء الفريق يديرون أنفسهم. وقد كانت نتيجة ذلك توفير 250000% من أجور المشرفين السنوية، كما زادت الإنتاجية بنسبة 50%، وتضاعف ربح الشركة تقريبًا. والرسالة هنا واضحة، وهي أن الشركة لا ترحب بمن لا يستطيع العمل بنجاح في الفريق.

4- **فشل الفريق في التعاون مع الفرق الأخرى بالشركة.** وقد حدثت هذه المشكلة في

قسم النظم الطبية بشركة جنرال اليكتريك حيث قامت الشركة بتكوين فريقين من المهندسين أحدهما في ووكيشا، Waukesha ويسكنسون Wisconsin والآخر في مدينة هينو Hino باليابان لتنمية برامج لآلاتها التي تعمل بالموجات فوق الصوتية Ultrasound. وقد أصر كل من هذين الفريقين على بعض خصائص المنتجات التي جعلت كل منتج يحظى بشهرة في الدولة التي أنتج فيها، كما قام كل فريق بتكرار عمل الآخر. وعندما تقابل الفريقان فصلت بينهما حواجز اللغة والثقافة والبعد المكاني. ولذلك فإنه بدون وجود التعاون بين فرق العمل وبدون التعاون بين أعضاء كل فريق فلن تستطيع الشركات الحصول على المزايا التي رغبت فيها عند تكوين تلك الفرق.



الشكل (7-17) التردد في التخلي عن السلطة عائق أساسي لنجاح الفريق

قابلت شركة بوش ولومب درجات مختلفة من النجاح عندما استخدمت فرق العمل في مصانع النظارات الشمسية، وفي هذه الشركة وغيرها فإن أحد أسباب الفشل كان تردد كثير من المديرين في التخلي عن السلطة التي اكتسبوها يومًا ما

السلوك التنظيمي حول العالم: OB Around The World

المقارنة بين نجاح فرق العمل في اليابان وأمريكا وبريطانيا:

عندما تواجه فرق العمل في شركتك مشكلة تدفعك لطلب النصيحة فأين تتوجه؟ هل ستتوجه إلى دليل السياسات في الشركة؟ أم إلى السياسات غير الرسمية؟ أم إلى رؤسائك؟ أم إلى زملائك في الفريق أو الفرق الأخرى؟ أم إلى خبرتك الشخصية؟ وبالإضافة إلى هذا فأي هذه البدائل أفضل؟ ربما

كانت الإجابة على هذين السؤالين ترتبط بثقافة الدولة التي يعيش فيها فريقك. ففي الثقافة الفردية كما هو الحال في أمريكا وبريطانيا يفضل الناس الإعتماد على أنفسهم أما في الثقافة الجماعية. كما هو الحال في اليابان فإن الناس يفضلون الإعتماد على بعضهم. ولذلك فمن المتوقع أن يستشير اليابانيون زملاءهم كما يعتمد الأمريكان على خبراتهم.

وقد كان هذا أحد نتائج إحدى الدراسات الحديثة. فقد استقصى البحاثة أعضاء فرق عمل في كل من بريطانيا وأمريكا واليابان حول ما يمكن أن يتخذوه عندما يواجهون مشكلة أثناء عملهم ضمن فريق عمل. وقد كانت النتائج واضحة ففي اليابان فالأكثر إحتمالاً أن يستشير الأعضاء زملاءهم الآخرين، أما في أمريكا وبريطانيا فالأعضاء يعتمدون على أنفسهم وعلى تدريبهم. وتؤكد هذه النتائج تأثير الثقافة على تصرف أعضاء فرق العمل عندما يواجهون مشكلة.

أي من هاتين الاستراتيجيتين أفضل؟ لإجابة هذا السؤال قام نفس فريق البحث السابق ببحث الارتباط بين الاستراتيجية التي يفضلها الفريق وبين درجة الانتاجية التي أعطاها المديرون لتلك الفرق. وبصفة عامة فقد اعتبرت فرق العمل اليابانية أعلى إنتاجية طالما اعتمدوا على دليل الشركة للحصول على المساعدة. أما فرق العمل في أمريكا وبريطانيا فقد اعتبروا أكثر إنتاجية عندما اعتمدوا على أنفسهم في حل المشكلات التي يواجهونها. لاحظ أن المديرون في الدول الثلاث هم الذين تم استقصاؤهم بشأن إنتاجية فرق العمل في شركاتهم. وتتمشى هذه النتائج مع الاتجاه الغالب في اليابان نحو الاعتماد على الاجراءات الرسمية التي تفضل الرجوع إلى الحكمة المتجمعة من خبرة الماضي. كما تتمشى أيضًا مع الاتجاه الغالب في الثقافة الفردية في أمريكا وبريطانيا من الاعتماد على الذات والثقة بالخبرة الشخصية. وينبغي فهم هذه النتائج بحذر لأنها اعتمدت على تقييم المشرفين لنجاح فرق العمل ولم تعتمد على مقاييس موضوعية. فربما قوم المشرفون نجاح الفريق اعتمادًا على الثقافة المعترف بها رسميا، وقد يكون تقييمهم مبنيًا على التأثير الفعلي للفريق. ولسوء الحظ فإن هذه الدراسات لا تخبرنا عن ذلك. ولكنها تخبرنا عن تأثر عمل الفريق بالثقافة السائدة، ولذلك نقترح على الباحثين في هذا المجال أن يهتموا بدراسة تأثير الثقافة على نجاح الفريق.

قضية عالمية :

ربما تواجه فرق العمل تحديات مختلفة عندما تتكون من أعضاء ذوي ثقافات مختلفة، أي من دول مختلفة. وقد كان هذا هو الحال في عدد من الفرق الرياضية المشكلة من أعضاء من مختلف دول العالم. هل من الممكن تحديد بعض الفرق الرياضية التي فشل أعضاؤها في اللعب بمهارة نظرًا للحواجز الثقافية؟ ما الذي حدث؟ ماذا كان من الممكن أن يتخذ للتغلب على المشاكل؟

بناء فريق ناجح : Building Successful Team

كما ذكرنا فإن بناء فريق يعمل بكفاءة ليس عملاً سهلاً. ولذلك فمن الواجب العناية بفرق العمل والاستمرار في رعايتها بدقة حتى تقوم بالعمل المطلوب منها. وكما ذكر أحد الخبراء "فإن تكوين فرق العمل هو روح تصميم العمل Teams are the Ferraris of work design إن أداءهم مرتفع، ولكن تكلفة المحافظة عليها عالية جدًا. **ما الذي يمكن عمله لجعل فرق العمل أكثر نجاحًا قدر الطاقة؟ يمكننا بناءًا على تحليل نتائج فرق العمل الناجحة أن نقدم المقترحات الآتية:**

1- **نوع أعضــاء الفريق:** يؤدي الفريق عــمله بنجاح عندما تتنوع الخبــرات والمهارات التي يمكن أن يجلبها أعضاؤه للعمل المكلفين به.

2- **حاول أن يكون عــدد أعضاء الفريق صــغيراً:** أنجح الفرق هو الفريق الأصــغر عددًا، الذي يســتطيع أداء العــمل. ذلك أن التنســيق يزداد صعــوبة مع زيادة عــدد أعضــاء الفريق. كمــا أن عبء العمل يزداد إذا نقص عدد الفريق عن الــعدد المطلوب. وعادة ما يتراوح عدد الفريق المثالي بين 10 و12 فردًا.

3- **اختر العناصر المناسبة للعمل بالفريق:** يتمتع بعض العاملين بالعمل ضمن فريق بينما يفضل الآخــرون العمل منفردين. ولذلك فمن الممكــن التخلص من هذه المشكلة عن طريق عدم إجبــار من يفضلون العمل المنفرد على الانضمــام إلى فرق العمل. وبالمثل فمن المفضل إختــيار الأعضاء بناءً على مهاراتــهم الحالية أو المتوقعة فيــما بعد. ونظرًا لأن نجاح الفــريق يتوقع عــلى مدى قدرة أعــضائه على الــعمل معًــا ليكمل بعــضهم البعض فــمن الواجب اختــيارهم من ذوي المهــارات المتكاملة. ولا نتحــدث هنا عن المهارات الوظيفيــة فقط، بل المهارات الشخصيــة أو الداخلية .وذلك نظرًا لأن القدرة على الانسجام والتوافق بينهم مهم جدًا.

4- **التدريب، التدريب، التدريب:** ليتحقق نجاح الفريق فلابد أن يملك أعضاءه المهارات الفنية التي تحتاجها الوظيفة المطلوبة منهم. وربما شمل ذلك التدريب على الموضوعات الأساسية في التخصصات الأخرى. ومن المهم أيضًا التدريب على كيــفية تنمية مهارات التعامل بين الأعضاء. وأخــذًا في الاعتبار المسئولية الكبرى التي يتــحملها أعضاء الفــريق فمن المهم تدريبهم على كــيفية اتخــاذ القرار الجــيد. ونظرًا للأهمــيات السابقــة فإن العــــاملين بمصنع الصــابون بشركــة كولجــيت بالم أولف Colgate-Palmolive Company في مدينة كامبردج Cambridge ولاية أوهايو يحصلون على 120 ساعة تدريب على مهارات إدارة الجودة، وحل المشاكل، وتفاعل أعضاء الفريق، كما أنهم يحصلون فيما بعد على تدريب متطور في هذه المهارات.

5- **وضح أهداف الفريق:** عندما يكون عــمل الفريق وأهدافه واضحين فــمن المتوقع أن يتــحــرك الفــريق في نفس الاتجــاه وأن يحــقق نفس الأهداف، ولذلك فــلابد وضع الأهداف بوضوح.

6- **اربط تعويض العــامل بأداء الفريق:** من المتوقع أن يزيد التزام العــامل بنجاح الفريق الذي ينتمي إليه مع زيادة ربط التعويض المالي الذي يحصل عليه العامل بنجاح الفريق في أداء مهامه.

7- **استخدم مقاييس أداء مناسبة:** تعمل فرق العمل بكفاءة أكثر إذا تركت لها حرية تنمية المقايــيس التي تســتخدم لقيــاس أدائها. وبالإضــافة إلى ذلك فــلابد أن تؤسس تلك المقاييس على مدى التقــدم وليس على النتائج. فعلى سبيل المثال فبــدلاً من استخدام الربحية، التي تعتبر مقياسًا تقليديا للنجاح، فربما ركز فريق الإنتاج بأحد المصانع على مقاييس ذات قدرات تشخيصية للقــيم مثل متوسط الوقت الذي يتم فيه تقديم الخدمة

للعملاء، وعدد طلبات الخدمات التي يتم تنفـيذها- أي الخدمات المتأخرة. وفوق كل ذلك فإن أعضاء الـفريق الذي تتوفر لديه معلومات عن هذه المؤشـرات أو المشاكل قد يستطيع عمل شيء لحلها.

8- **نم الثقـة بين أعضـاء الفريق:** حتى تؤدي فـرق العمل المطلوب منها. فلابد من تنـمية الثقة بين أعضائهـا حتى يستطيعوا أن يحققوا أهدافهم المشـتركة، ومن الممكن للأعضاء أن يبرزوا ثقتهم في زملائهم عن طريق إظهار اهتمامهم برفاهية وسلامة أعضاء الفريق.

9- **حث الأعضاء علـى المشاركة:** كلما زادت مشاركة الأعـضاء في اتخاذ القرار، كلما زاد شعـورهم بالالتزام بهذه القـرارات. ولذلك فحتى يـلتزم كل الأعضـاء بعملهم، فلابد أن تكون مشاركتهم في إتخاذ القرار فعالة.

10- **نم روح الفريـق والدعم الاجتمـاعي له:** يعمـل الفريق بنجـاح إذا ساد بين أعـضائه الاعتقاد بأنهم يسـتطيعون تحقيق النجاح. ومن الممكن تحـسين ذلك إذا استطاع أعضاء الفـريق تبادل الخـبرة والدعـم. ولكن الدعم للفريق يـنبغي أن يأتي أيضًـا من الإدارة العليا. ويتوقف بذل أعضاء الفـريق للجهد على مدى دعم الإدارة العليا. ويعني ذلك أنه مالم يشعر أعضاء الفريق أن الإدارة العليا تقف بجانبهم فلن يبذلوا الجهد المطلوب.

11- **شجع الأتصـال والتعاون:** من الطبيعي أن يتـحقق كل من الاتصال الجيـد والتعاون بين أعضاء الفريق حتي يستطيعوا تنسـيق جهودهم لتحقيق أهداف الفريق. وفي نفس الوقت فلا بد من تحقيق الاتصال والتعـاون بينهم وبين أعضاء الفرق الأخرى. ويؤدي ذلك إلى تحسين نجاح المنظمة.

قضية عالمية:

يأخذ قادة الفرق من الدول المختلفـة مداخل مختلفة عندما يتصلون بأعضاء الفـريق، فعلى سبيل المثال فإن قادة الفرق الأمـريكيين يكونون أكثر غلظة، ولكن اليابانيين تعودوا على تحـقيق الاتفاق بأسلوب أكثر انسجامًا. هل من الممكن أن تصف بعض الاختلافـات القومية في نمط الاتصال بين أعضاء فرق العمل؟

12- **أكد الحاجه إلى الإسـراع في إنجاز العمل:** يرتبط أعضاء الفريق بالعـمل معًا لمواجهة التحـديات المتمثلة في مـعدلات أداء عالية. فـعلى سبيل المثـال فإن العاملين بشـركة أمبكس Ampex التي تصنع معدات عرض شرائط الفيديو عالية الجودة التي يستخدمها المهنيـون بدءوا منذ عدة سنوات في العـمل بجد لإنجاح فـريقهم عندمـا شعـروا ببدء التحـول من التقنية المستـمرة Analog إلى التقنـية الرقمـية Digital. ومالم تواجه الشركة تلك المشكلة فلن تسـتطيع الاستمرار في الحياة والحركـة. وعندما عرف فريق العمل أن مستقبل الشركة في خطر فـإنهم جدوا في العمل، وبذل الجهد حتى احتلت شركتهم موقع الريادة في الصناعة التي تعمل بها.

13- **وضح قواعد السلوك:** تعرف فرق العمل الناجحة القواعد التي تحكم السلوك المقبول وغير المقـبول. فعلى سبـيل المثال فإن قواعـد السلوك في شركة تكساس انسـترومنت

لنظم الدفاع والمجموعات الإليكترونية Texas Instruments Defense Systems and Electronics Group في مجال الحضور المنتظم للعمل تسمح بإعطاء توبيخ سري بناء للعمل الذي يتأخر عن الموعد مثلاً.

14- **أخبر فرق العمل عن الحقائق الجديدة بانتظام:** من الممكن للفريق تنمية مداخل جديدة للتعامل مع المشاكل مع ورود معلومات جديدة لهم، كذلك فإن ورود معلومات جديدة ربما يوضح لأعضاء الفرق التحديات التي يوجب بقاءهم ابتكاريين. فعلى سبيل المثال فإنه عندما حصلت فرق العمل في شركة فلوريدا هاريس كوربوريشن – Florida's Harris Corporation وهي شركة لإنتاج الإليكترونات – على المعلومات الخاصة بتخفيض ميزانية الدفاع في أمريكا، قامت تلك الفرق بتنمية نوع جديد من التقنية غير العسكرية التي تخدم المنظمات الحكومية التي مكنت الشركة من الحصول على عقود حكومية جديدة بما فيها عقدًا قيمته1.7 $ بليون خاصا بنظم المراقبة الأرضية للحركة الجوية.

15- **اعترف بأهمية المساهمات الحيوية لفرق العمل وعوضها عنها:** كما أشرنا في الفصل الثاني فإن تقديم حافز للعامل لقيامه بالسلوك المرغوب يضمن تكرارًا هذا السلوك في المستقبل. وليس من الضروري أن يكون التعويض كبيرًا حتى يؤدى دوره، فعلى سبيل المثال فإن أعضاء فرق العمل في شركة كوداك- الذين يطلق عليهم كوداك تيم زبرا Kodak's Team Zebra وهي مجموعة تعمل في تنمية الأفلام غير الملونة يعطون بونًا لتناول طعام الغذاء عندما يقدمون مساهمة جيدة.

وإذا اعتقدت بعد قراءة هذه القائمة من التوصيات أن تكوين فريق مؤثر بانتظام ليس عملاً سهلاً فإنك تكون قد وصلت إلى نفس النتيجة التي وصل إليها كثير من المديرين الذين باشروا تلك المهمة. وبالتأكيد فإنك لا تقوم بتشكيل فريق ثم تجلس بعيدًا منتظرًا النتائج الممتازة التي يحققها الفريق. ففرق العمل يمكن أن تكون أداة إدارية جيدة، ولكنها تحتاج إلى جهود إدارية حتي تعمل بكفاءة. كذلك فإنه من الواجب الحذر من أن هذه المقترحات لا تضمن نجاح فرق العمل. فهناك عوامل أخرى مثل الظروف الأقتصادية، والمنافسة، ووضع الشركة المالي مؤثرة في نجاح الشركة. ولكنه في ضوء النجاح المتوقع الحصول عليه من نجاح فرق العمل فإن هذه الجهود تعتبر ذات قيمة وتستحق البذل.

أنت مستشار في مجال السلوك التنظيمي:

كان المسئولون في إحدى الشركات الكبرى مهتمين بتحسين معدلات الإنتاجية، وحتى يحصلون على ذلك فقد اهتموا باستخدام فرق العمل التي تدير نفسها. وقد طلب منك الاستشاره في هذا المجال:

1- هل توافق على أن فرق العمل مفيدة في هذا المجال؟ لم ولم لا؟

2- ما المشاكل المتوقعة المرتبطة بالاتجاه نحو فرق العمل، وكيف يمكن التغلب عليها؟

3- إذا كنت تعتقد أن فرق العمل مفيدة، ما النصائح التي يمكن أن تقدمها حتى تعمل فرق العمل بأحسن كفاءة ممكنة؟

ملخـــص الفصـــل الســـابـــع

(1) تعريف الجماعة وتوضيح الفرق بينها وبين أي تجمع من البشر.

الجماعة تجمع خاص من الناس تتوفر فيه عدد من الخصائص المميزة: فالجماعة عبارة عن اثنين أو أكثر يتفاعلون معًا، وتسود بينهم أنماط مستقرة من العلاقات، وأهداف مشتركة، وينظرون إلى أنفسهم على أنهم جماعة.

(2) وضح مختلف أنواع الجماعات التي توجد بالمنظمات، ثم وضح طريقة تكوين تلك الجماعات.

توجد فئتين من الجماعات بكل منظمة. جماعات رسمية، وهي تضم جماعات القيادة والسيطرة، وجماعات المهام. أما الجماعات غير الرسمية فإنها تشمل جماعات الأصدقاء، وجماعات ذوي الاهتمامات المشتركة. ووفقًا لنموذج المراحل الخمس فإن الجماعات تمر خلال تكونها بخمس مراحل هي مرحلة بدء التكوين، ومرحلة الاضطراب والاختلاف، ومرحلة تكوين المعايير، ثم مرحلة الأداء، وأخيرًا مرحلة التحلل. أما وفقًا لنموذج تأكيد التوازن فإن أنشطة الجماعة تكون مستقرة حتى تصل الجماعة إلى منتصف الوقت المحدد لها، ثم تحدث ظروف تهز الجماعة بعنف وتستمر هذه الأنشطة حتى تتحلل الجماعة في نهاية الوقت المحدد لها.

(3) وضح أهمية كل من الأدوار، والمعايير، ووضع العضو بالجماعة، والتماسك بالنسبة للمنظمات ؟

يحدد هيكل الجماعة بواسطة العوامل الأربع وهي: الأدوار أو الأنماط العادية للسلوك في البيئة الاجتماعية؛ والمعايير أو القواعد غير الرسمية المتفق عليها؛ ووضع العضو الاجتماعي داخل الجماعة، والتماسك أو درجة الضغط التي يتعرض لها الفرد ليبقى عضوًا بالجماعة.

(4) وضح كيفية تأثر أداء الفرد في الجماعة بضغوط الآخرين (التأثير الاجتماعي لوجود الآخرين)، وكذلك تأثير تنوع ثقافة أعضاء الجماعة، ثم تأثير عدد أعضاء الجماعة وهو مايسمى بالتكاسل الاجتماعي.

تتأثر إنتاجية الفرد بوجود أعضاء الجماعة الآخرين. ففي بعض الحالات يتأثر أداء العامل إيجابيا بوجود الآخرين (عندما يكون فهمه جيدًا للوظيفة التي يقوم بها)، وفي بعض الأحيان يكون وجود الآخرين سلبيا (عندما يكون العمل الذي يقوم به جديدًا مثلاً) ويعرف ذلك التأثير الإيجابي والسلبي بالتأثير الاجتماعي لوجود الآخرين.

ولا يتأثر الأداء بوجود الآخرين فقط ولكن بمدى تنوع أعضاء الفريق أو الجماعة أيضًا. وبصفة عامة فإن أداء الأعضاء متنوعي الثقافة أقل من أداء الجماعة موحدة الثقافة، ولكن هذه الفروق تتضاءل مع تكرار عمل الأعضاء مع بعضهم أي مع الزمن- ويظهر التكاسل الاجتماعي في الأعمال التي تتمتع بنفس الخصائص ويضاف فيها أداء العامل إلي أداء زميله، ووفقًا لذلك المفهوم فإن مساهمة العامل في العمل تقل مع تزايد عدد الأعضاء.

(5) وضح ما المقصود بفرق العمل، وفرق بينها وبين جماعات العمل؟

تعتبر فرق العمل نوعًا خاصا من جماعات العمل، ويركز أفراد فرق العمل على الإنتاج الإجمالي للفريق وليس على إنتاج العامل الفرد، وهم مسئولون أمام بعضهم البعض، كما أنهم يتقاسمون الالتزام بإنجاز عمل معين أو تحقيق هدف محدد، كما أنهم عادة يديرون أنفسهم.

(6) صف أنواع فرق العمل الموجودة بالمنظمة، وكذلك الخطوات الواجب إتباعها لتكوين تلك الفرق؟

تختلف فرق العمل باختلاف الزاوية - البعد - التي ينظر منها لتلك الفرق. فإذا نظرنا إليها من زاوية العمل المكلفة به أو الهدف الذي تسعى لتحقيقه فإنه يتوفر لدينا نوعين هما فرق المهام، وفرق التحسين والتطوير. أما إذا نظرنا إلى فرق العمل من زاوية درجة الحرية التي تتمتع بها فإننا نستطيع أن نميز بين جماعات العمل التي تدار بواسطة المشرفين وبين فرق العمل التي تدير نفسها. أما إذا نظرنا إليها مدى استمرارها في العمل - الزمن - فإننا نجد أن لدينا فرق عمل مؤقتة تؤدي عملاً محدداً ثم ينتهي وجودها، وأخرى دائمة لأداء المهام المماثلة للمهمة المكلفة بها في المستقبل. وأخيراً: فإننا قد نميز بين جماعات العمل وفقًا لهيكل السلطة .وهنا نجد أن لدينا فرق عمل مكونة من أعضاء من نفس التخصص والوظائف وأخرى تتنوع وظائف وتخصصات أعضائها وهي ما تعرف بالإنجليزية Cross- Functional Teams .

ويتضمن تشكيل فرق العمل عدة خطوات أساسية هي : مرحلة ما قبل العمل، ثم تنمية الظروف المناسبة للعمل، ثم تشكيل وبناء الفريق، ثم تقديم الدعم المطلوب لاستمرار الفريق ونجاحه.

(7) لخص الأدلة الخاصة بتأثير فرق العمل في المنظمات؟

ذكر المسئولون في المنظمات في أحد الاستقصاءات أن فرق العمل المكونة في منظماتهم ناجحة في أغلب الحالات. كما أكد تحليل عدد كبير من الدراسات التي تقوم على الحالات أن إنتاجية المنظمات ترتفع - فالإنتاج والجودة على سبيل المثال يزدادان، أما التكاليف فإنها تنخفض. وفوق ذلك فإن البحوث التي تعتمد على التجارب الموضوعية أوضحت أن الإنتاجية ومستوى الرضا الوظيفي يرتفعان بين من يعملون في فرق عمل بالمقارنة بمن يعملون في ظل النظام التقليدي. ولكن التجارب أوضحت أن إنتاجية العامل لا تتأثر، بل إنتاجية الفريق.

(8) اشرح العوامل المسئولة عن فشل فرق العمل في العمل بنجاح؟

على الرغم من البراهين السابقة على نجاح فرق العمل فإن بعضها قد فشل. وقد حدث الفشل في الغالب لعدم رغبة أعضاء الفريق في التعاون مع بعضهم، أو عجزهم عن الحصول على دعم الإدارة العليا، أو عدم رغبة المديرين في التنازل عن السلطة، أو بسبب عجز أعضاء الفريق عن التنسيق بين أنشطتهم وأنشطة الفرق الأخرى.

(9) وضح كيف يمكن بناء فريق عمل ناجح؟

يمكن أن تحقق فرق العمل نجاحًا إستثنائيا إذا بذلت الإدارة بعض الجهد، ومن الممكن أن يُساعد إتباع الإرشادات الآتية على بناء فريق عمل ناجح: تنويع عضوية الفريق، الإحتفاظ بحجم فرق العمل صغيراً ما أمكن، اختيار الأعضاء المناسبين، تدريب الأعضاء، تحديد الأهداف بوضوح، ربط تعويض الفرد عن العمل بأداء الفريق، استخدام مقاييس أداء مناسبة، تنمية الثقة، والحث على المشاركة، زرع روح الفريق والدعم الاجتماعي، تشجيع الاتصال والتعاون، التأكيد على أهمية سرعة الإنجاز، توضيح قواعد السلوك، مواجهة الفريق بالمعلومات الجديدة بانتظام، وأخيراً: الاعتراف بأهمية المساهمات الحيوية للفريق وتعويض أعضائه عنها.

أسئلـــــة للمناقشـــة :

(1) تخيل أنك تقف في طابور مع بعض الناس لتشاهـد فيلمًا، هل يمكنك القول بأن هؤلاء الناس يكونون جماعة بالمعنى الدقيق للجماعة؟ لم، ولم لا؟

(2) فكر في جمـاعة عملت معـها، كيف يمكنك استـخدام نموذج المراحل الخمس، وكذلك نموذج تـأكيد التوازن لشرح تكوين هذه الجماعة؟

(3) كيف تؤثر المعايير والأدوار ووضع العـضو في الجماعة التي تنتمي إليها؟ اعط مـثالاً على الأقل لتأثير كل من هذه المتغيرات الثلاث.

(4) تخيل أنك جاهز الآن للعب لحن منفرد على البيانو - كيف يؤثر وجود الآخرين على أدائك؟

(5) صف حالة أدركت فـيها تـأثير التكاسل الاجتـماعي بوضوح (مـثلاً مـشروعًا دراسـيا لمجمـوعة من الطلاب). ما الذي يمكن عمله لتفادي ذلك التأثير؟

(6) ما الذي يجعل الفريق نوعًا خاصا من الجـماعات؟ هل فريق البيسبول Baseballفريقًا بالمعني الدقيق للكلمة، أم أنه مجرد جماعة؟

(7) بناءً على الأدلة الموجودة لدينا في مجال تأثير فرق العـمل، هل يمكن القول بأن الشهرة التي تتمتع بها تلك الفرق حاليًا مبنية على أساس راسخ؟

(8) افترض أنك بحـاجة لتكوين فريق عمل بمنظمتـك، ما المخاطر الممكن توقعهـا؟ ما الذي يمكنك عمله لمساعدة الفريق على تحقيق أداء على مستوى عال؟

تطبيقـــات الفصـــل الســـابـــع

حالة عمليـــــة :

إس إ آي للاستثمار SEI Investment حيثما تلعب فرق العمل الأدوار المنوطة بها

تدير أس إ آي للاستثمار الموجود في مدينة أوكس ، ولاية بنسلفانيا Oaks, Pennsylvania أصولاً قدرها 121$ بليون وتتولى الأعمال المكتبية لأقسام الائتمان لما يقرب من نصف البنوك الأمريكية، كما تقدم الاستشارات في مـجال الاستثمار للأفراد. وبالرغم مما قد يتسرب إلى أذهاننا عن مـستوى التعامل الرسمي بين الأعضـاء في مثل هذه الشركة الماليـة نظرًا لذيوع مثل هذه الشهـرة في هذا المجال فإن هذه الشركة لا يوجـد فيها مثل ذلك النمط من التـعامل، بل إنها في الحقـيقة ليست قريبـة منه، فالعاملون بالشركة لا يلبسون الزي الرسمي (البدلة)، ولا توجد لهم سكرتيرات بل ولا قاعات خاصة بهم. ولكن الشركة تعتمد على فرق العمل التي تدير نفسها حيث يوجـد بها مائة وأربعون فريقًا تقريبًا. وفي الحقيقة فإن فريق العمل هو وحدة العمل الوحيدة الموجودة بالشركة. وإذا كنت تتوقع أن تجد في خريطة الشركة التنظيمية ذلك النمط الرئاسي الذي اعتدت عليه فأنت مـخطئ. فالعمل في الشركة يقسم بين فرق عمل تتراوح بين 2 - 30 . وهناك بعض الفرق الدائمة التي تقدم خدماتها للعملاء الكبار أو لبعض الأسواق الكبرى. وهناك بالإضـافة إلى ذلك فرق عمل مـؤقتة تكون حسب الحـاجة لأداء وظيفة مـعينة أو حل مشكلة محددة. وبالتالي فإن وجودها ينتهي بانتهائها من ذلك النشاط. وطبقًا لرئيس مجلس إدارة شركة آل وست Al West - لاحظ أنه يسمى بذلك لأسباب قانونية فقط- فإن العاملين بالشركة قد عـرفوا ما يعـتنقونه، وأن ذلك قـد حدد الأدوار التي يؤدونهـا. ولا يوجد هناك قـائد واحد. فهـناك عدد من العاملين الذين يتولون القيادة خلال مراحل العمل المختلفة.

وحتي تحتفظ الشركة بانسياب العمل فلا توجـد بالشركة حوائط تفصل العاملين عن بعضهم، كما

أن المكاتب مركبة على عجل بطريقة تسمح بتحريكها بسهولة لخدمة احتياجات فرق العمل. وفي الحقيقة فإن احتـياجات العاملين من الكهـرباء والتليفون وشبكة الاتـصالات الدولية Internet توفر لهم عبر أسلاك مدلاة من السقف حتى يستطيع أعضاء الفـريق الحصول على الموارد اللازمة لإنجاز أعمالهم. وقد ساعد إلغاء تلك الحواجـز الوظيفية على التخلص من الفروق الوظيفيـة المرتبطة بمستوى السلطة الموجودة فى المنظمات التقليـدية. وإذا كنت تريد أن تنجز أي عمل في هذه الشركة فـعليك إقناع بعض العاملين بالانضمام إلى فريقك. ويمكنك ذلك عن طريق امتلاكك لفكرة مشروع جيد بالإضافة إلى قدرتك على إقناع الآخرين بالعمل مـعك لإنجازه- أي بيع الفكرة لهم. ولذلك فإذا كانت الفكرة التي تعرضـها غير جيدة فلن تجـد من يدعمك بهذه الشركة. ويعني ذلك أن العـاملين بالشركة نوعًا متمـيزًا من العاملين. ولذلك فلا مكان في هذه الشـركة لمن يرغب في الحصـول على وظيفة ذات هيكل تنظيـمي تقليدي في عالم الاستثمـار. وليس من المستغرب أن تبذل الشركة جهـدًا في الحصول على هذا النوع من العاملين. فالحياة في شركة إس إ آي ليست متاحة لأي شخص.

ومع ذلك فإن الأرقام تشير إلى أن هذه الشركة ناجحة. وفي الحقيقة فإن دخل الشركة عام 1997 الذي بلغ حوالي 300$ مليون قد زاد عن دخلها عام 1994 بنسبة 30%، أما نسبة الزيادة في أرباحها فقد كانت أكبر من تلك النسبة، وقد بيعت أسهم هذه الشركة عام 1998 بسعر 54$ بعد أن كانت تباع بسعر 18$ في السنة السابقة. ويجد رئيس الشركة متعة في هذه النتائج وفي كيفية عمل الناس بها.

وعندما يقارن وظيفته حاليًا بها في الثمانينات عندما كانت الشركة تعمل بطريقة تقليدية، فإنه يعتبر وظيفته أكثر إثارة.

أسئلـــــة :

(1) ما أنواع الجماعات أو الفرق المستخدمة في شركة إس إ آي ؟

(2) كيف تصف عملية تحديد الأدوار في شركة إس إ آي؟

(3) هل تعتقد أنه من الممكن استخدام فرق العمل التي تدير نفسها بالطريقة المستخدمة في إس إ آي في أي شركة أخرى؟ في أي المنظمات تكون تلك الفرق ناجحة؟ وفي أي المنظمات تكون فاشلة؟

(4) أي التحديات في رأيك واجـهها رئيس مجلس إدارة الشـركة عندما قرر التخلي عن الهـيكل التنظيمي التقليدي ليعبد الطريق أمام استخدام فرق العمل التي تدير نفسها؟

(5) هل تفضل العمل بشركة تعتمد بالكامل على فرق العمل التي تدير نفسها؟ لم، ولم لا؟

تـدريــب سـلـوكـي :

هل أنت لاعب جيد فِي أحد الفرق؟

دعنا نواجـه المشكلة : يجـد بعض الناس أن من الأسـهل له العمل ضـمن فـريق بالمقـارنة بغيـره من العاملين. هل تفضل العمل ضمن فريق، أم أنك لم تنم بعض المهارات المطلوبة للعمل مع الأعضاء الآخرين، سوف يسـاعدك معرفـة وضعك على اختيـار الوظيفة المناسـبة عندما تبـدأ في ذلك، أو عندما تخطط لأداء الواجب الجديد الذي ستكلف به من قبل رئيسك.

وتساعد الأسئلة الآتية على تعميق فهمك وإجابتك بالتالي للسؤال السابق.

توجيهــــــات :

1- اقرأ كل جـملة من الجمل الآتية، ثم فكر بعـمق فيما إذا كـانت تصفك بدقة أثناء العـمل (في معظم الأحوال).

2- اكتب على نفس هذه المسافة المحددة لذلك عـبارة نعم أو لا وفقًا لمدى وصف العبارة لك . إذا لم تستطع أن تحدد ما إذا كانت العبارة تصفك أم لا ضع علامة استفهام(؟):

3- ابذل أقصى جهدك للإجابة بأمانة على كل العبارات.

أثناء العمل فإنني في معظم الأوقات :

(1) ألتزم بالأخلاق الحميدة.

(2) أوفى بما أعد به .

(3) آخذ زمام المبادرة - أعمل ما ينبغي عمله دون أن يطلب مني ذلك.

(4) أتبع معايير وأخلاقيات الفريق الذي أعمل معه.

(5) أقدم أهداف الفريق على أهدافي الشخصية.

(6) أصف بدقة فريقي للآخرين بالمنظمة.

(7) أبدأ بمساعدة الآخرين على اكتساب مهارات جديدة.

(8) أؤدي على الأقل نصيبي من العمل.

(9) أنسق عملي مع الآخرين.

(10) أحاول حضور كل الاجتماعات وأحضر في الموعد المحدد.

(11) أجهز نفسي للاجتماعات حتي أشارك بفاعلية في المناقشات .

(12) استمر في التركيز على الموضوعات المدرجة على جدول الأعمال.

(13) أشارك الآخرين في المعلومات التي أعرفها عن الوظيفة المكلف بها الفريق.

(14) أشجع الآخرين على طرح الأسئلة التي توضح الظروف الفعلية.

(15) أذكر أشياء إيجابية عن أفكار الآخرين قبل إبداء أي ملاحظة.

(16) أستمع إلى الآخرين دون أي مقاطعة.

(17) أطرح أسئلة للتأكد من صحة فهمي للآخرين.

(18) أحاول التأكد من فهم الرسائل غير اللفظية للمتحدث.

(19) أطري من أجاد العمل المطلوب منه.

(20) أبدى ملاحظات موضوعية بناءة.

(21) أستمع بطريقة بناءة لملاحظات الآخرين ولا أتخذ موقفًا دفاعيا.

(22) أعمل الاتصالات المطلوبة دون أن أتعرض للتهديد أو الاستهزاء.

(23) أشرح الأسباب التي تقف وراء الأفكار التي أعرضها.

(24) أكون على استعداد لتغيير رأيي.

(25) أبدي رأيي بوضوح عندما لا أقتنع بآراء الآخرين.

(26) أظهر عدم موافقتي بطريقة حساسة ومؤدبة.

(27) أناقش الجوانب التي يمكن أن تكون محل اتفاق في حالة عدم الاتفاق مع الآخرين.

طريقة حساب الدرجات :

(1) عد المرات التي كانت الإجابة فيها ":نعم".

(2) عد المرات التي كانت الإجابة فيها " لا." .

(3) أضف الرقمين إلى بعضهما .

(4) حتى تعرف ما إذا كنت تفضل العمل عضواً في فريق أم لا؛ اقسم عدد مرات نعم - الخطوة الأولى - على الإجمالي - الخطوة الثالثة، ثم اضرب ناتج القسمة فى مائة. لاحظ أن الدرجات العالية تشير إلي إنك مستعد للعمل عضواً في فريق.

أسئلـــة :

(1) ما درجاتك، كيف تقارنها بدرجات زملائك في الدراسة؟

(2) ما الصفات الأساسية لنجاح الفريق التي قام هذا الاستقصاء بتقييمها؟

(3) ما الذي يكشفه هذا الاستقصاء عن الطرق التي تؤهلك للنجاح كعضو في فرق العمل؟

(4) ما الذي يكشفه هذا الاستقصاء عن نواح القصور التي تقف عقبة أمام نجاحك كعضو في فرق العمل؟ كيف يمكن تحسين استعدادك للعمل كعضو في فرق العمل؟

تدريب جماعي :

توضيح تأثير التكاسل الاجتماعي

تأثير التكاسل الاجتماعي قوي جدا، ومن المتوقع أن يوجد في العديد من الحالات التي تضاف فيها مساهمات الأفراد إلى بعضها لإتمام عمل الجماعة. ويوضح هذا التدريب ذلك التأثير في فصلك الدراسي.

إرشـــادات :

(1) قسم الفصل الدراسي إلى مجموعات ذات أعداد مختلفة - دع عدداً يتراوح بين 5 - 10 ليعمل كل منهم منفرداً. وبالإضافة إلى ما سبق ينبغي أن تكون هناك مجموعة من 2 وأخرى من 3 ، وثالثة من 4 طلاب. . . وهكذا حتى تنتهي من توزيع الطلاب على مجموعات. إذا كان عدد الطلاب صغيراً وزع الطلاب على مجموعات يختلف عددها اختلافًا كبير مثل 2، 7، 15. أطلب من أعضاء كل مجموعة أن يجلسوا حول منضدة واحدة أو بجوار بعضهم .

(2) أعط كل فرد صفحة أو صفحتين من دليل التليفونات وعددًا من كروت الفهرسة ثم اطلب من كل عضو في المجموعة أو كل فرد يعمل منفردًا أن يقوم بنفس العمل - كتابة بعض الأسماء والأرقام من دليل التليفونات في كروت الفهرسة.

أعطهم 10 دقائق للقيام بهذا العمل، وشجع كل شخص على العمل بأقصى طاقة ممكنة.

(3) عندما ينتهي الوقت قم بعد عدد الوحدات التي تم نقلها بواسطة المجموعات والأفراد.

(4) قم بحساب المتوسطات للمجموعات عن طريق قسمة إجمالي الوحدات التي تم نقلها على عدد أعضاء كل فريق.

(5) ينبغي أن يقوم المدرس برسم خريطة توضح النتائج ، يوضع متوسط أداء كل فرد على المحور الرأسي للفريق (1، 2، 3، 4 . . . إلخ).

يوضع عدد أعضاء كل فريق على المحور الأفقي (1، 2، 3، 4 . . . إلخ) ينبغي أن يكون الرسم مشابهًا للشكل رقم 7 - 12 .

أسئلـــة للمناقشـــة :

(1) هل كان تأثير التكاسل الاجتماعي واضحًا؟ ما أساس هذه النتيجة؟

(2) إذا لم يكن هناك تأثير للتكاسل الاجتماعي، فما سبب عدم وجوده؟ هل يمكن أن يكون تعودك على تأثير التكاسل الاجتماعي قد قادك إلى تجنبه؟

اختبر هذا الفرض عن طريق استخدام مجموعة أخرى من الطلاب لا تعرف شيئًا عن ظاهرة التكاسل الاجتماعي (فصل دراسي آخر مثلا)، ثم قارن النتائج.

(3) هل يشعر أعضاء المجموعات الصغيرة بمزيد من المسئولية عن نجاح الجماعة بالمقارنة بأعضاء الجماعات الكبيرة؟

(4) كيف يمكن مواجهة آثار التكاسل الاجتماعي التي ظهرت في هذا التدريب؟

مصطلحات الفصـــل السابع

ديناميكية الجماعات Group Dynamics : أحد العلوم الاجتماعية التي تركز على دراسة طبيعة الجماعات بما في ذلك المتغيرات التي تتحكم في تكوينها ونموها، والعناصر المكونة لهيكلها، وعلاقات الجماعة بأعضائها وبالجماعات الأخرى والمنظمات التي تتكون تلك الجماعات فيها.

فريق العمل Teamwork : عبارة عن ممارسة العمل مع مجموعة من الزملاء.

الجماعة Group : عبارة عن اثنين أو أكثر من الناس بينهم تفاعل اجتماعي، ويحتفظون فيما بينهم بنمط مستقر من العلاقة، ولديهم أهداف مشتركة، ويعتبرون أنفسهم أعضاء جماعة مميزة.

الجماعات الرسمية Formal Groups : جماعات يتم تكوينها بواسطة الإدارة بهدف توجيه أعضائها لتحقيق بعض أهداف المنظمة.

جماعات القيادة والسيطرة Command Groups : ويتم فيها تجميع الموظفين الذين يستطيعون إعطاء أوامر لغيرهم بهدف التعرف على آرائهم بشأن نشاط معين تقوم به المنظمة معًا.

جماعات المهام Task Group : وفيها يتم تجميع من لديهم خبرة أو اهتمام بمجال معين لأنجاز مهمة محددة.

اللجان الدائمة Standing Committees : وهي لجان تكون لتعمل بصفة مستمرة في مجال معين مثل لجان العاملين والشئون المالية .

اللجان المؤقتة Ad hoc Committees : وهي لجان تشكل بصفة مؤقتة لإنجاز عمل معين، ومتى انتهى العمل انتهى وجود اللجنة.

الجماعات غير الرسمية Informal Groups جماعات تتشكل دون توجيه أو دعم من الإدارة بين العاملين في المنظمة.

جماعات الاهتمامات المشتركة Interest Groups : جماعات تضم أفراد لديهم اهتمامات مشتركة مثل هواة طوابع البريد.

جماعات الأصدقاء Friendship Groups : جماعات تضم أفراد لديهم علاقات شخصية مثل من يحيون الأكل أو الشهرة أو اللعب معًا.

نموذج المراحل الخمس The five- Stage Model : وهو نموذج نظري يرى أن الجماعات تنمو خلال خمس مراحل هي: 1- بدأ التكون 2- الاضطراب والاختلاف 3- تكوين المعايير 4- الأداء 5- التحلل.

تمايز الأدوار Role Differentiation : يعبر عن الاتجاه إلى بزوغ الأدوار المحددة مع نمو الجماعة.

هيكل الجماعة Group Structure : يعبر عن أنماط العلاقات التي تسود بين أعضاء الجماعة. أو هو عبارة عن الخطوط الإرشادية التي تجعل الجماعة تؤدي دورها بطريقة مرتبه يمكن التنبؤ بها.

الدور Role : سلوك نمطي يصف شخصًا في مجال اجتماعي معين.

صاحب الدور Role Incumbent : هو الشخص المكلف بدور معين.

الأدوار المتـوقعـة Role Expectations : هي أنواع السلوك المتوقعة من شـخص محدد للقيام بدور معين.

غـمـوض الأدوار Role Ambiguity : عـدم الوضوح النابع من عدم وضـوح المتوقع من الشخص كصاحب للدور.

دور منجـــز الأعــمـــال Task- Oriented Role أنشطة تهـدف إلى مـعــاونة الجـماعــة على تحـقـيق أهدافها، يقــوم بها أحد أعضاء الجماعــة أكثر من أي عضو آخر.

دور تنمية الشعـور الاجتماعي Socioemotional Role : أنشطة يقــوم بها عضــو يهدف إلى تنشـئة ودعم الآخرين وإسباغ شعور جيد عليهم.

دور من يركز على نفسه Self- Oriented Role: أنشطة يقوم بهــا عضو يظهــر تركيزه على مصلحـته الخاصة وغالبًا ما يكون ذلك على حساب الآخرين.

المعايير Norms : قواعــد غيــر رسميــة يتم الاتفاق عليها، وتسيطر على سلوك أفراد الجماعة.

المعـــاييــر الإرشـــادية Prescriptive Norms : معايير تحدد ما ينبغي عمله .

المعاييــر المانعة Proscriptive Norms : معايير تحدد ما لا ينبغي عمله.

المكانة Status : وضع اجتــماعي نسـبي يعطيه غير الأعضاء للجماعة أو أعضائها.

المكانة الرسمية Formal Status : مكانة الفرد الرسمية الناتجة عن موقعه بالمنظمة التي يعمل بها.

رمـوز المكانة Status Symbols : عــبــارة عن أشيــاء ماديــة تعكس مكانة العضــو وموقــعه بالهـرم التنظيـمي للمنظمــة مثل حــجم المكتب والديكورات الموجودة به . .

التأثير الاجتماعي لوجود الآخرين Social Facilitation : هو الاتجـاه الخـاص بتـأثر أداء العــامل إيجابًا وسـلبًا بوجود الآخــرين - أي بوجود أعــضاء المجمــوعة- حـيث يتحسن الأداء فــي بعض الأوقات بوجود الآخرين، ويسوء في أوقات أخرى.

نظرية التحـفيز الخاصـة بالتأثير الاجتـماعي Drive Theory of Social Facilitation : هي النـظرية التي تتـحدث عن تأثيـر ظهور الآخـرين على سلوك الأفراد. وطبقًـا لها فإن ظهور الآخرين يزيد مـستوى يقظة العامل التـي تؤدي بدورها إلى زيادة الاتجاه إلى أداء الدور الأكثر تحكمًا - فإذا كان العامل يعرف جيدًا دوره فإن الأداء يتحسن ،أما إذا كان الدور جديدًا ولم يتدرب عليه العامل جيدا فإن الأداء ينخفض.

الخوف من التقييم Evaluation Apprehension: هو خوف العــامل - مثـلاً- من أن يكون الآخرون - رؤساؤه مثلاً - يقومون بتقيمه.

مراقـبة الأداء عن طريق الكومبـيوتر Computer-ized Performance Monitoring : عـبــارة عن الإجراءات الخــاصة باستخــدام الكومبيوتر لمراقـبة أداء العاملين لوظائفهم.

مــؤتمرات الفيــديو Video Conferencing : تعني استخــدام التقنية الحديثة لتحقـيق اتصال بصري وســمعي مــحدودًا أو كــامــلاً بين محطات العــمل، وبذلك يسمح بالاتــصال الفعلي بين أفــراد متبــاعدين جسديا.

مـؤتمرات الشــاشــات المشتـركـة Shared-Screen Conferencing : تتم عن طريق توصــيل عدد من محطات الكومبـيوتر ببعضهــا، وبذلك تزود العاملين في تلك المحطـات بالقــدرة على العــرض المتـزامن للبيانات وتحقيق التفاعل بين العاملين.

الثقافة الجمعية Collectivistic Cultures : هي الثقافة التي تثمن تحمل المسئولية المشتركة وجوده العمل الجماعي.

الثقافــة الفردية Individualistic Cultures هي الثقافة التي تثمن تفوق الفرد ونجاحه.

فـرق العــمل ذات الأداء العــالي High - perfor-mance teams : هي الفرق التي يلتزم أعضاؤها بقوة بتحقيق النمو الشخصي والنجاح لباقي الأعضاء.

فرق إنجاز المهام Task Teams : هي فرق العمل التي يسند إليها مهام تنمية وإنتاج المنتجات والخدمات الجديدة .

فرق التحسين Improvment Teams : هي فرق العمل التي يسند إليها تطوير وتحسين طرق الأداء المتبعة في الشركة الأم.

فرق العمل التي تدير نفسها Self-managed Teams : فرق عمل يسمح لأعضائها باتخاذ القرارات الأساسية الخاصة بالعمل الذي يؤدونه- وهي نفسها فرق العمل التي توجه نفسها.

فريق العمل Work Teams : فرق تنمية تهدف مجهودات أعضائها إلى تحسين إجراءات العمل في الشركة الأم.

الفصل الثامن

الاتصالات في المنظمات

Communication In Organizations

أهداف الفصل :

- وصف إجراءات الاتصالات ودورها في المنظمات .
- التعرف على عدد من أشكال وسائل الاتصال اللفظية المستخدمة في المنظمات، وتحديد أنسبها للاستخدام مع أنواع الرسائل المختلفة.
- توضيح دور نمط الملبس والوقت والمكان كجزء من الاتصالات غير اللفظية في المنظمات.
- وصف الفروق الفردية في كيفية تحقيق الاتصال بين الناس.
- وصف القوى الرسمية المسئولة عن الاتصالات في المنظمات.
- وصف كيفية تأثير شبكات الاتصال غير الرسمية على الاتصالات في المنظمات.
- شرح كيف يمكن للعاملين تحسين تأثير اتصالاتهم بالمنظمات عن طريق استخدام لغة واضحة وبسيطة، وعن طريق الاستماع الجيد - وتنظيم انسياب الاتصالات، ثم إعطاء تغذية عكسية مناسبة والحصول عليها.
- شرح كيف يمكنك أن تكون متصلاً مسانداً **Supportive Communicator** وكيف يمكنك استخدام التقنية الحديثة لتكون رجل اتصال فعال.

حالة افتتاحية

ماذا يحدث داخل ديجيتال Digital

ربما يكون من المعتاد بالنسبة لك الآن أن تسمع اسم شركة كومباك Compaq للكومبيوتر، ولكن معلوماتك عن شركة ديجيتال تعتبر خبرة ماضية نظراً لأن شركة كومباك اشترتها عام 1998. فقد كانت شركة ديجيتال في الثمانينات- وهو الوقت الذي أنشئت فيه كومباك للتغلب على شركة IBM في عقر دارها - إحدى الشركات الكبرى في صناعة الحاسبات. وقد اكتسبت ديجيتال شهرتها في صناعة الحاسبات الضخمة Mainframes وشبكات الاتصال للشركات الكبرى لا في مجال الحاسبات الشخصية. وفي الحقيقة فإنه في

الوقت الذي أنشئت فيه كومباك كانت ديجيتال تتمتع بنجاح كبير في مجال صناعة شبكات الاتصال المحلية بالغة الرقة المسماه: إثرنت Ethernet وهي الشبكات التي مازالت تستخدم لتوصيل الحاسبات الموجودة بالمكاتب ببعضها حتى الآن. ومن السخرية أن هذه المنتجات سببت للشركة مشاكل خطيرة في السنوات التالية:

ففي إحدى المناسبات حدث صخب بسبب عدم وضوح من سيخلف الرئيس الحالي في إدارة الشركة، وقد كان الكل يعتقد أن نائب رئيس الشركة چاك شيلدزJack Shields هو المرشح لذلك حتى كان الوقت الذي ألقى فيه رئيس الشركة بيانًا عن وضع الشركة، ولم يحضر ذلك الحفل نائب الرئيس فحدقت أعين الحضور رغبة في معرفة السبب. وقد زادت الرغبة في معرفة سبب عدم حضوره عندما لم يقدم رئيس الشركة إجابة صريحة على الأسئلة المتعلقة بعدم حضوره. وقد تزايدت سرعة انتشار الشائعات بسبب ظهور الخريطة التنظيمية لأنشطة الشركة في أمريكا ،ولم يظهر بها مكان لجاك شيلدز. وسرعان ما انتشرت القصص في أرجاء الشركة، والتقطتها أجهزة الإعلام. ونظرًا لعدم إذاعة الشركة بيانًا رسميًا عن السبب الحقيقي لغيابه فقد اكتفى المسئولون في الشركة بإنكار الشائعات. وربما كان ذلك كافيًا لوضع نهاية للقصة لولا أن مراسلاً غير معروف لإحدى محطات التليفزيون أساء فهم القصص التي تنفي إبعاد جاك شيلدز عن الشركة، وأذاع أنه استقال منها. وفور سماع هذه الأنباء ذهل موظفو الشركة وأخذوا في تناقلها فيما بينهم مستخدمين لوحات الأنباء الإلكترونية الموجودة بمنازلهم. وبسرعة وصلت الأنباء إلى أسواق المال وبدأت أسعار أسهم الشركة في الانخفاض.

ولم تنته القضية حتى شرح چاك شيلدز بنفسه القصة لرجال الإعلام. وقد كانت الحقيقة بسيطة جدًا: فلم يحضر چاك مع رئيس الشركة لأنه كان يحضر اجتماعًا آخر. كما أن عدم وجوده على خريطة الشركة التنظيمية كان بسبب أن الخريطة المذكورة لم تشمل وظائف الإدارة العليا التي هو أحد أفرادها.

ومن الملفت للنظر أن هذه لم تكن هي الحالة الوحيدة التي عانت فيها الشركة من الأنباء العارية من الصحة التي يتم تناقلها بحرية عنها. فقبل شراء شركة كومباك لها باعت الشركة جوهرة تاجها أو الوحدة المنتجة لأجهزة شبكات الاتصال لشركة كيبلترون سيستمز Cable-tron Systems . وعندما شاع أن الشركة تبحث عن مشتر لتلك الوحدة بدأ أفضل مهندسي الشركة في تركها بدلاً من البقاء ومواجهة المستقبل المجهول مع المشتري الجديد. ومن المعروف أن أهم أصول الشركات التي تعمل في مجال التقنية المتطورة هم العاملون ذوو الكفاءة العالية. ولذلك ففور ترك هؤلاء المهندسين للشركة انخفضت القيمة السوقية لوحدة الشبكات التي كانت معروضة للبيع مما سمح للشركة المشترية أن تحاول الحصول على سعر أقل للصفقة، وقد وقعت الخسارة قبل أن يستطيع المشترى الجديد، وهو شركة كيبلترون أن يطمئن العاملين بشركة ديجيتال على وضعهم في الشركة الجديدة التي تسمى الآن: ديجيتال نتوورك بِرودكت جروب Digital Network Product Group. وبذلك تحملت ديجيتال الخسائر الباهظة نتيجة لفشل إدارتها في إدراك أهمية الاتصالات.

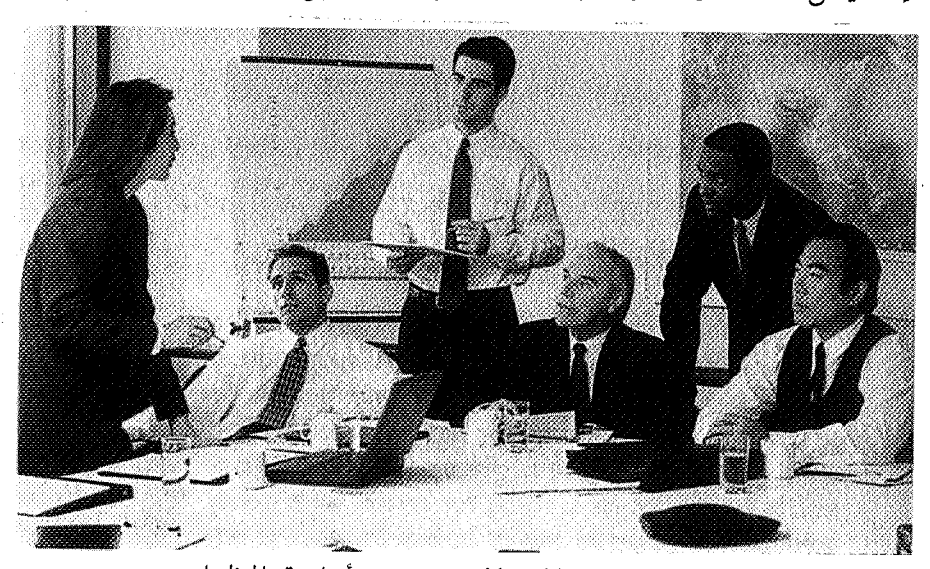
كلما زاد تفكيرك في أوضاع شركة ديجيتال، كلما تأكد لك أنه إذا كان هناك عامل ذو تأثير كبير على نجاح هذه الشركة وفشلها فإن هذا العامل هو الاتصالات، فعلى سبيل

المثال فإن المعلومات التي حصلت عليـها الشركة حول مستقبل الحاسبـات الشخصية دفعت الشركة لـلتركيز على الحاسـبات الكبرى والمنتـجات الخاصة بشبكات الاتـصالات وإهمال الحاسبات الشخصية، فالمهندسون الذين ابتكروا معدات شبكات الاتصال قاموا عند الابتكار ذلك المنتج بالاتصـال الجيد مع بعـضهم حول الخصـائص التي تؤدي إلى نجاح منتـجهم. وبذلك حققوا النجـاح. كما أن عدم قدرة إدارة الشركة على توضيح أسـباب عدم حضور نائب رئيس الشركة معه في الاجتماع الـذي تحدث فيه عن وضع الشركة أدى إلى انخفاض أسعـار أسهمهـا في السوق، وأخيـرًا: فإن المعلومات التي تسـربت عن صفقـة بيع وحدة معدات شبكات الاتـصال قبل اكتمال الصفـقة أدت في النهاية إلى انخفاض قـيمة الوحدة نتيـجة لترك كـثير من المهندسين الممـتازين لها وأدت إلى بـيع الوحدة بسعـر منخفض في النهاية.

ولذلك فـمن الممكن القول بأن جـذور هذه الأحـداث تمتد إلى الاتصـالات التي هي الموضوع الذي سيكون محور تركيز هذا الفصل.

وليس من المدهش أن يعتبر الخبراء أن الاتصـالات هي حجر الأساس الذي تبنى عليه جميع الإجراءات الخاصة بتشغيل الشركة .

ويعتبر الأكـاديميون المعاصرون من مختلف التخصـصات أن الاتصالات هي الغراء أو الصمغ الاجتـماعي الذي يستخدم لتحـقيق التماسك بين أجزاء المنظمات الحـديثة وتحسين مستواه. وهم يعتبرون الاتصـالات روح تلك المنظمات. وقد كتب تشستر برنار Chester Bernard رئيس شـركة نيوجـرسي بل للتليـفونات New Jersey Bell Telephone الأسبق قائلاً: إن هيكل المنظمة وانتشارها ومجال عـملها تتحدد بواسطة أدوات وأساليب الاتصال



شكل (8-1) الاتصالات إجراءات أساسية بالمنظمات

تعتـمد الوظائف الأساسيـة بالمنظمات على عمليـات الاتصال. وبدون الاتصالات فـلا يمكن أن توجد المنظمات

المتاحة. ومن الممكن أن ندرك أنه لا توجد مبالغة في عبارة رئيس شركة بل إذا عرفنا أن مديري الشركات يقضون ما يقرب من 80% من أوقات عملهم بالشركة يجرون أنواعًا عديدة من الاتصالات مثل التحدث والاستماع إلى الآخرين أو قراءة بعض المواد المكتوبة كما هو موضح بالشكل (8-1).

وفي ضوء أهمية الاتصالات السابقة سنناقش عمليات الاتصال في هذا الفصل. وسنبدأ بتعريف عمليات الاتصال والدور الذي تلعبه في المنظمات الحديثة . ثم نناقش الشكلين الأساسيين للاتصالات وهما: الاتصالات اللفظية ،وغير اللفظية. وسنناقش بعد ذلك الاختلافات بين الأفراد في مجال الاتصالات إدراكًا منا أن الناس لا يتبعون نفس الأنماط عند قيامهم بعمليات الاتصال- الاختلافات التي ترجع إلى اختلاف النوع أو الشخص أو الثقافة ثم نشرح الاتصالات الرسمية وغير الرسمية. ثم ننهي هذا الفصل بمقترحات واقعية تساعدك على أن تحسن مستوى أدائك في مجال الاتصالات- أي أن تكون متحدثًا ومستمعًا وقارئًا جيدًا. وباختصار فإن فهمك لأهمية الاتصالات في المنظمات يزيد إدراكك لأهمية تنمية مهاراتك في مجال الاتصالات.

جوهر الاتصالات Communication: Its Basic Nature

سنبدأ بمناقشة بعض القضايا الأساسية حتى نستطيع فهم إجراءات الاتصالات التنظيمية. وسنبدأ بوضع تعريف رسمي للاتصالات، ثم نشرح الاجراءات التي تتم بها، ثم نختم هذا المبحث بتوضيح الأدوار التي تلعبها الاتصالات في المنظمات الحديثة.

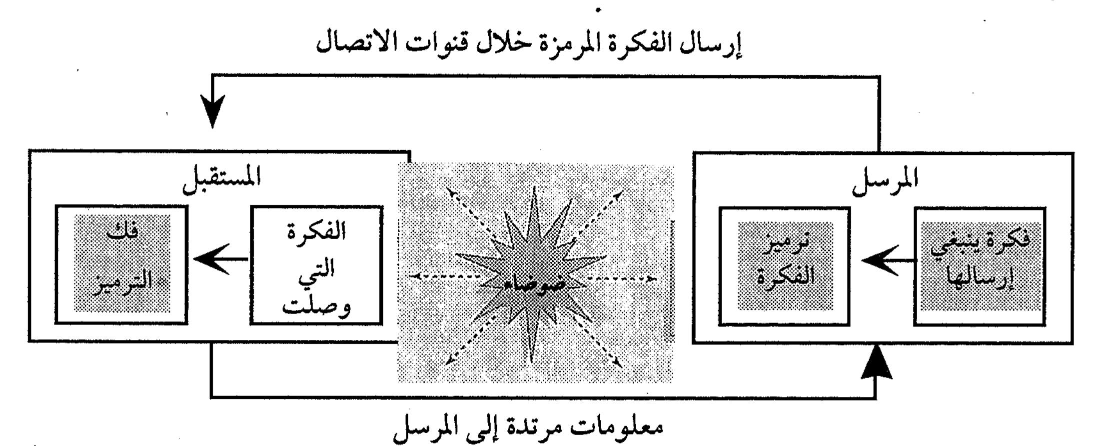
الاتصالات: وضع تعريف عملى لها ووصف إجراءاتها

Communication: A Working Definition and Descripition of the Process

ما القاسم المشترك بين الحالات الآتية؟ يعلق أحد المديرين الإقليميين لافتة توضح أن: التدخين محظور داخل مباني الشركة. يجهز أحد كبار المديرين تقريرًا ماليا عن مستقبل أحد الأنشطة التي ترغب الشركة في شرائها. توجيه أحد العاملين بمحطة سيارات الأجرة سائق السيارة رقم 54 إلى الزبون الموجود بالعنوان 1065 شارع تشيري درايف Cherry Drive . إبتسامة أحد المشرفين لمرؤسه وَرَبْته على ظهره ؛لأنه أدى عملاً جيدًا. الإجابة على السؤال السابق هي أن كل حالة تتضمن نوعًا من الاتصالات. وربما تكون الآن قد فهمت ما الذي تستلزمه الاتصالات. ولكننا سنفهم الاتصالات بدقة أكثر إذا قمنا بتعريفها، ثم وصف إجراءاتها.

وسنُعرف الاتصالات بأنها إجراءات يقوم خلالها المرسل - فردًا أو جماعة أو منظمة- بنقل بعض المعلومات - رسالة - إلى المستقبل - فردًا أو جماعة أو منظمة. وحتى نفهم

هذا التعريف ونوضح كـيفية عمل الإجراءات فقـد لخصنا الإجراءات في الشكل (8-2) . وربما تكون مراجعة هذا الشكل من وقت لآخر أثناء شرح هذه الإجراءات مفيدة في تسهيل فهمنا.



شكل (8-2) خطوات الاتصال

عادة مـا تتبع الاتصـالات الخطوات الموضحـة بالشكل حـيث يقوم المرسل بتـرميز الـرسالة وإرسالهـا خلال واحدة أو أكثـر من قنوات الاتصال للمسـتقبل الذي يقوم بفك رمـوز الرسالة. وتستـمر إجراءات الاتصال بإرسـال المستقبل مـعلومات عن الرسالة إلى مرسلهـا، وربما تتدخل العوامل التي تؤدي إلي تحريف الرسالة أو منع وصولها في أي مرحلة من المراحل السابقة .

الترميـــز ***Encoding*** تبدأ عمليات الاتصال عندما يكون لدى أحد طرفيه فكرة يرغب في إرسالها إلى الطرف الآخر. (وقد يكون أي من الطرفين فردًا أو جماعة أو منظمة). وعمل المرسل هو القيـام بتحويل الرسالة إلى شكل يمـكن إرساله للمسـتقبل، ويستطيع المستـقبل فهـمه. وهذا مايعرف بـالترميز الذي يعنـي: تحويل الفكرة إلى شكل يمكن فهـمه بواسطة المستقبل وذلك مثل كتابة الفكرة أو تسجـيلها بالصوت. والملاحظ أننا نقوم بعمليـة ترميز الرسـالة عندما نخـتـار الكلمات التي سنسـتـخدمـها في كـتـابة الخطابات مثـلاً أو التي سنستخدمهـا في أحاديثنا الشخصية مع الآخرين. وهو عملية مهـمة جدًا لتوصيل أفكارنا بوضـوح إلى الآخرين. ولسـوء الحظ فـإن الناس بعـيدون جـدًا عن الكمـال عند ترميـز أفكارهم، وإن كان من الممكن تحسين هذه المهارة لديهم.

قنوات الاتصـــال ***Channels of Communication*** تصبح الفكرة بعـد ترميزها جاهزة لإرسـالها خلال قناة أو أكثر من قنوات الاتصال إلى المستقبل. وقناة الاتصال عبارة عن الوسيلة التى تتحـرك خلالها المعلومات حـتى تصل إلى المستقـبل المرغوب فيه. وتمثل خطوط التليـفون والراديو والتليفزيون وكابلات الاتصال والبريد والموجات الهوائية ما نعنيه بقنوات الاتصال،

والراديو والتليفزيون وكابلات الاتصال والبريد والموجات الهوائية ما نعنيه بقنوات الاتصال، وبالطبع فإن الشكل الذي تتخذه عمليات الترميز يحدد كيفية نقل الرسالة أو قنوات الاتصال التي يمكن استخدامها. فالمعلومات البصرية والكلمات المكتوبة يمكن إرسالها بالبريد العادي أو السريع أو عن طريق السعاة، أو عن طريق الوسائل الإلكترونية (الكومبيوتر أو الفاكس أو أطباق الالتقاط من الأقمار الصناعية). أما الرسائل الشفهية فمن الممكن إرسالها عن طريق الهاتف ، أو الراديو، أو التليفزيون أو الأشخاص. وأياً كانت الوسيلة المستخدمة فإن الهدف واحد،وهو نقل الرسالة المرمزة بوضوح إلى المستقبل المرغوب فيه.

فك الترميز *Decoding* عندما تصل الرسالة إلى المستقبل فإنه يبدأ بفك رموزها. بمعنى إعادتها إلى شكلها الأساسي. ويشتمل ذلك على العديد من العمليات الفرعية مثل فهم الألفاظ المسموعة أو المقروءة، وشرح تعبيرات الوجه... إلخ. وكلما استطاع المستقبل فك رموز الرسالة بدقة كلما زاد فهمه للرسالة بالطريقة التي أرادها المرسل. وبالطبع فإن قدرتنا على فهم وشرح المعلومات التي وصلتنا من الآخرين ربما لا تكون كاملة فقد تتأثر بعدم وضوح الرسالة أو بمهارتنا اللغوية. ولذلك فكما هو الحال عند الترميز فإن قصور قدرتنا على فك رموز المعلومات المرسلة إلينا يعتبر ضعفًا جوهريا في إجراءات الاتصال بالرغم من أنه من الممكن تنمية هذه المهارة أيضًا.

المعلومات المرتدة *Feedback* يمكن للمستقبل أن يبعث رسالة جديدة إلى صاحب الرسالة الأصلي فور قيامه بفك رموزها. ويطلق على الرسالة الجديدة رسالة أو معلومات عكسية. وهي عبارة عن معارف ومعلومات عن تأثير الرسالة على مستقبلها. ويساعد الحصول على معلومات عكسية المرسل على معرفة ما إذا كانت رسالته قد فهمت بدقة أم لا. كما تساعد المعلومات العكسية على إقناع المستقبل بأن المرسل حريص ومتمسك بما قاله، وذلك أن التغذية العكسية قد تساعد على إبراز فكرة جديدة لدى المرسل ، مما يساعد على بدء دورة جديدة من الرسائل المتبادلة. ولهذا السبب فإننا نصف الاتصالات بأنها عمليات مستمرة، كما هو واضح بالشكل (8-2).

الضوضاء *Noise* بالرغم من البساطة الواضحة في إجراءات الاتصالات، فإنها نادرًا ما تتم دون خلل كما شرحنا. وهناك عدد من الموانع الجوهرية التي تعوق عمليات الاتصال، وتؤدي إلى قلة تأثيرها. وقد سميت المعوقات التي تؤدي إلى تحريف الاتصالات وتقليل تأثيرها بالضوضاء في الشكل رقم (8 – 2) . ومن الممكن أن تحدث الضوضاء في أي مرحلة من مراحل الاتصال. فعلى سبيل المثال فإن الرسالة التي رمزت بطريقة سيئة (كتلك

التي تكتب بطريقة غير واضحة) والتي تفك رموزها بطريقة غير صحيحة (كتلك التي لا يمكن فهمها) أو تلك التي ترسل عبر قنوات اتصال مزدحمة بالمشوشات (تلك التي يتحول فيها انتباه المسْتَقْبِل عن الرسالة) تقلل تأثير الاتصالات. وتؤدي العوامل السابقة بالإضافة إلى عوامل أخرى مثل: ضغط الوقت وسياسة المنظمة إلى تحريف المعلومات التي ترسل من طرف لآخر، وإلى تعقيد إجراءات الاتصالات. وستتعرف خلال قراءة هذا الفصل على العديد من العوامل التي تؤدي إلى تعقيد إجراءات الاتصالات التنظيمية وإلى زيادة أهميتها.

الدور الأساسي للاتصالات :

The Fundamental Role of Communication in Organizations

ما الصورة التي تقفز إلى ذهنك عندما تفكر في اتصال العاملين بالمنظمات ببعضهم؟ قد يكون ذلك صورة شخص يأمر آخر بأن يؤدي عملاً ما. وبالتأكيد فإن أحد أهداف الاتصال الأساسية بالمنظمات هو توجيه الآخرين، بمعنى توجيههم نحو السلوك المرغوب. ومع ذلك فإن الاتصالات بالمنظمات قد لا تعني عملاً واحدًا بل سلسلة من الأحداث. ولذلك فإنه لكي تعمل المنظمات بكفاءة فلا بد أن يقوم الأفراد والجماعات بالتنسيق بين اتصالاتهم بعناية فائقة.

فالنادل - القائم على خدمة الزبائن بالمطعم - لابد أن يأخذ أوامر العملاء ويوصلها إلى كبير الطباخين. وباحث التسويق لابد أن يجمع البيانات عن العملاء ويحولها إلى معلومات يتقاسمها مع رجال الإنتاج والإعلانات. فالاتصالات عامل أساسي في محاولات التنسيق السابقة. وبدون الاتصالات لا يعرف العاملون ما المطلوب منهم، ولايمكن أن تقوم المنظمات بأعمالها بكفاءة، بل ربما لا توجد المنظمات أصلاً. وبلغة أخرى فإن من الوظائف الأساسية التي تقوم بها الاتصالات في المنظمات هي مساعدتها على تحقيق التنسيق بين أنشطتها.

ويتم تحقيق التنسيق عن طريق تقاسم المعلومات بين أقسام الشركة والعاملين بها. وبالتأكيد، فإن المعلومات سواء كانت بيانات حول مبيعات السلع المختلفة، أو اتجاهات بناء مساكن العملاء الجديدة، أو تعليمات خاصة بأداء نشاط معين، تعتبر لب جميع الأنشطة التنظيمية. ومع ذلك فإن من الخطأ الاعتقاد بأن الاتصالات عبارة عن تقاسم البيانات والحقائق. فهناك مظهر آخر للاتصالات يركز على العلاقات الاجتماعية بين الأشخاص.

فعلى سبيل المثال فإن الاتصالات مهمة جدًا لتنمية الصداقات، والحصول على ثقة وقبول الآخرين. وكما تعرف فإن ما تقوله، وطريقة قوله يؤثر ضمنيا على مدى حب

الآخرين لك. وكلما اهتم الناس أو الإدارة بخلق بيئة عمل تسود فيها العلاقات الجيدة بين العاملين، كلما زاد اهتمامهم بالاتصالات.

الاتصالات اللفظية وغير اللفظية :

Verbal and Nonverbal Communication: Sharing Messages with and without words

تقاسم المعلومات عن طريق استخدام الألفاظ وغير الألفاظ:

من المؤكد أنك متعود على الاتصالات اللفظية بدليل أنك تقرأ هذا الكتاب. وتعني الاتصالات اللفظية استخدام الكلمات لإرسال وإستبدال الأفكار. فالمحادثة وجهًا لوجه مع زميل بالعمل، والمكالمات التليفونية من الموردين، وإستقبال رسالة من رئيسك عن طريق بريدك الإلكتروني، ووصول توجيه من رئاسة الشركة تعتبر اتصالات لفظية، وبدون شك فإنك تعرف أن الناس يتصلون ببعضهم بطرق غير لفظية تقوم على تقاسم الرسائل دون استخدام ألفاظ، ونظرًا لوجود الاتصالات اللفظية، وغير اللفظية بالمنظمات فسنقوم بتوضيحها في هذا المبحث.

الاتصالات اللفظية فى المنظمات : الرسائل الشفهية والمكتوبة:

Verbal Media in Organizations: Oral and written Messages

عندما نتحدث عن وسائل الاتصال اللفظية ، فإننا نقول أن الاتصالات تضم كلمات، وقد يتم نقل هذه الكلمات شفهيًا أو كتابة ، ويلعب كلا النوعين أدوارًا مهمة فى المنظمات.

غزارة المعلومات : *Richness of Information* يمكن تمييز وسائل الاتصال اللفظية عن طريق طاقة نقل المعلومات التي تتمتع بها الشكل (8- 3). وتعتبر بعض وسائل الأتصال اللفظية وسائل شخصية بطبيعتها، وذلك مثل المناقشات وجهًا لوجه. ويمكننا هذا النوع من نقل كمية كبيرة من المعلومات في وقت قصير، ومن الحصول على تغذية عكسية فورية. ولذلك جاء موقعها قرب نهاية المحورين الممثلين لغزارة وسرعة المعلومات. وجاءت الاتصالات التليفونية بعد الاتصالات وجهًا لوجه لأنها أقل منها من حيث غزارة المعلومات والتغذية العكسية السريعة. ولا تتطلب جميع الاتصالات التنظيمية انسياب المعلومات في الاتجاهين، وهنا تستخدم الكتابة لتحقيق الاتصال. فعلى سبيل المثال فإن المذكرات التي يرسلها الرؤساء لمرءوسيهم Memos في الاتصالات الداخلية والخطابات التي ترسل خارج الشركة لتحقيق الاتصال مع العالم الخارجي تعتبر من هذا النوع. كذلك فإن من هذا النوع أيضًا تلك المذكرات والرسائل التي ترسل داخل وخارج الشركة

باستـخدام الوسائل الإليـكترونية مـثل البريد الإليكترونـي والفاكسـات. والفرق من هذه المجموعـة والمجموعة الأولى أن الرسـائل تنتقل انتقالاً طبـيعيا في الأولى وإليكتـرونيا في الثانيـة. ومن الملاحظ أن هاتين المجموعتين قـد جاءتا قرب نهاية الخطين الممـثلين لغزارة المعلومات وسرعة الحصـول على معلومات عكسية عنها. فهـما الأقل غزارة والأبطأ سرعة من باقي الوسائل.

وهناك نوعان من وسـائل الاتصال المكتوبة يستحقـان التوضيح لأهمـية الدور الذي يلعبانه في الاتصالات التنظيميـة وهما: التقرير الإخباري Newsletter ودليل العاملين أو الدليل الإرشادي للعاملين Employees Handbook ومع أن التقارير الإخبارية وسيلة اتصال غير شخصية، ومـوجهة للجمهور فإنها تؤدي وظائف مهمة في المنظمـة، فهي عادة تعتبر وثائق داخلية تحـمل أنباء عن قضايا عـديدة تهم العاملين ،وتتعلق بالنشـاط الذي تقوم به الشركة أو بغيره من الأنشطة. ويعتمد ما يقرب من ثلثي الشركات على التقارير الإخبارية كوسيلة اتصـال مكملة لوسائل الاتصال الأخرى التي تسـتخدم لتوصيل المعلومـات الهامة للعاملين (مثل مواعيد مقابلات فرق العمل).

والمطبوعـة المهمة الأخـرى هي الكتاب الإرشـادي للعاملين Employee Handbook، وهو وثيقـة تضم المعلومات الأسـاسية عـن الشركة. إنه مـرجع عام عن تاريخ الشـركة، وطبيـعة عملهـا، وقواعد العمل بهـا. وبالتحديد فـإن الأهداف العامة لكتـاب العاملين الإرشادي هي :

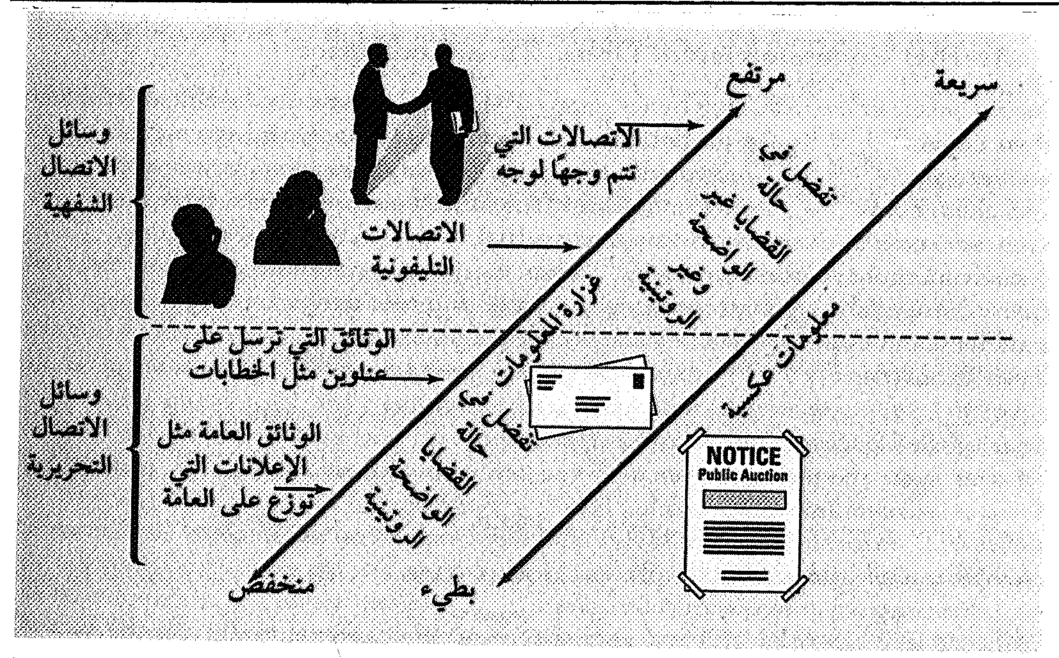
1- شرح الخصائص الأساسية لسياسات الشركة.

2- توضيح توقعات الشركة من العاملين وتوقعات العاملين من الشركة.

3- التعبير عن فلسفة الشركة.

وقد اشـتهرت كتب إرشـادات العاملين كثـيرًا هذه الأيام عنها في السنوات السـابقة، وربما ساعـد توضيح فلسفـة الشركة على التـخلص من القضايا القـانونية، كمـا أن رجال الإدارة العليا يدركـون أن تحديد فلسفة الشركـة بوضوح يساعد على تأهيل الـعامل الجديد وتجهيزه للعمل بالشركة، وكذلك في نشر القيم التي تعتنقها الشركة بينهم.

الملاءمة بين الرسالة والوسيلة ***Matching The Medium to The Message*** تكون الاتصـالات أكثـر تأثيرًا بصـفة عـامة عندما يتم اسـتخـدام عدد من وسائل الاتصـال مثل الوسائـل المكتوبة واللفظية. فالرسائل الشفهية تساعد على الحـصول على انتباه السامع فورًا، وإتباعها بآخر مكتـوب يطيل عمـر الرسالة، ويعطـينا القدرة على الرجـوع إليهـا مسـتقـبلاً. وتسـمح الاتصالات الشـفهية بوجـود اتصالات فورية في الاتجـاهين - المرسل والمستقبل. كـما أن



Source: Based on material in Lengal & Daft, 1988, See note 8.

شكل (8-3) متتالية أدوات الاتصال اللفظية (المنطوقة)

ربما وضعت أدوات الاتصال اللفظية على متتالية - خط متصل- تبدأ بتلك التي يغزر فيها التفاعل بين المرسل والمستقبل مثل تلك التي تتم وجهًا لوجه وتنتهي بتلك التي تكثر فيها المشوشات مثل الملصقات

الاتصالات المكتوبة تسير ببطء في اتجاه واحد وبالتالي تحتاج إلى وقت أطول للتعرف على تأثيرها على المستقبل.

وللأسباب السابقة فليس من المستغرب أن تكون الاتصالات التي تتم في الاتجاهين مثل المناقشات التي تتم وجهًا لوجه والاتصالات التليفونية أكثر شيوعًا في المنظمات المعاصرة من الاتصالات التي تسير في اتجاه واحد مثل المذكرات الداخلية Memos. فعلى سبيل المثال فقد أظهرت دراسة تمت على العاملين المدنيين في البحرية الأمريكية أن 83% من الاتصالات تتم بواسطة الاتصالات التي تسير في اتجاهين. وفي الحقيقة فإن 55% كانت اتصالات وجهًا لوجه. كما أظهرت الدراسة أن الاتصالات الكتابية يتم استخدامها في حالة الرسائل الرسمية التي يكون المتصل بحاجة إلى الرجوع إليها في المستقبل (مثل الإعلان عن الوظائف الشاغرة). ومن الواضح أن لكل من الاتصالات اللفظية والمكتوبة مكانها الخاص في المنظمة.

ويعتمد تأثير وسيلة الاتصال على مناسبتها للرسالة التي تستخدم في نقلها. وبالتحديد فإن وسائل الاتصال الشفهية (مثل: المحادثات التليفونية، والمناقشات التي تتم وجهًا لوجه) تكون أكثر تأثيرًا من وسائل الاتصال التي تعتمد على الكتابة (مثل المذكرات) عندما تكون الرسائل غير واضحة - عندما يحتاج الناس إلى مزيد من الشرح لفهمها- كما

أن الوســائل المكتــوبة تكون مـفضلة عنــدما تكون الرســالة واضــحـة. ولذلك فليس من المستغرب أن المديرين الذين يلائمون بين الوسائل التي يستخدمونها والرسائل التي يرسلونها يكونون أكثر نجاحًا في أداء وظائفهم من الذين لا يحققون تلك المواءمة - الذين لايتصفون بالحساسية التي تمكنهم من انتقاء الوسيلة المناسبة للرسالة.

الاتصالات غير اللفظية : الملابس والوقت والمكان :

Nonverbal Communication: Dress, Time, and Space

ربما تدرك من خبرتك بالتأكـيد أننا نتقاسم كثيرًا من الرسائل مع الآخــرين باستخدام وسائل اتصال غير لفظية مثل التلميحــات. فعلى سبيل المثال فإن إشارات الأيدي، والمسافة واتصالات وإيماءات الأعين تتحدث بوضوح عن عــلاقتنا بالآخرين. وربما تتخيل أن دلالة التعليمات أو الاتصالات غير اللفظية تختلف من دولة لأخرى (شكل 8-4).

وتأتي أكثر التلميــحات المستخدمة في الاتصالات غيــر اللفظية في المنظمات من ثلاثة مصادر: طريقة اللبس، وطريقة استخدام الوقت، وكيفية استخدام المكان. وربما استخدمت التلميحات لتحــقيق الاتصال بخصوص العديد من الأشياء، ولكن الرســالة التي تعبر عنها هذه الأشياء بــقوة ووضوح هي: مكانة الشخص في المنظمــة (وهو موضوع تمت مناقــشته بتوسع في الفصل السابع).

عندما يقوم أمريكي بهذا الشيء	فهو يعني ...	ولكن		عندما يقوم أمريكي بهذا الشيء	فإنه يعني
عندما يقترب اثنان من بعضهما أثناء الحديث	هذا يعني أن المتحدث غير لطيف	Italy	إيطاليا		سلوك المتحدث عادي لا خطأ فيه
عندما ينظر المتحدث بعيداً عن الآخر	يتمتع بالحياء		اليابان		يحاول المتحدث أن يظهر للسلطة أن بين المتحدثين خلاف في الرأي
عندما يمر الشخص يده للآخر	مزيد من التحية مثل المصافحة	Greece	اليونان		تحقيراً وإهانة للشخص
عندما يضع الشخص سبابته وأصبعه الكبير في شكل دائرة	الموافقة		تونس		سأقتلك

Source: Based on information in : Barnum & Wolniansky, 1989

شكل (8-4) احترس من الخطأ في فهم الاتصالات غير اللفظية في الدول المختلفة

يتطلب النجاح في إنجاز الأعمال في الدول الأخرى تعلم لغتها بالإضافة إلى تعبيرات السلوك فيها. وكما هو واضح من الشكل فإن أفضل المشهورين بعمل الاتصالات الجيدة يمكن دون قصد أن يرسل إشارات خاطئة للطرف الآخر ـ والتي يمكن أن يكون بعضها خطيراً

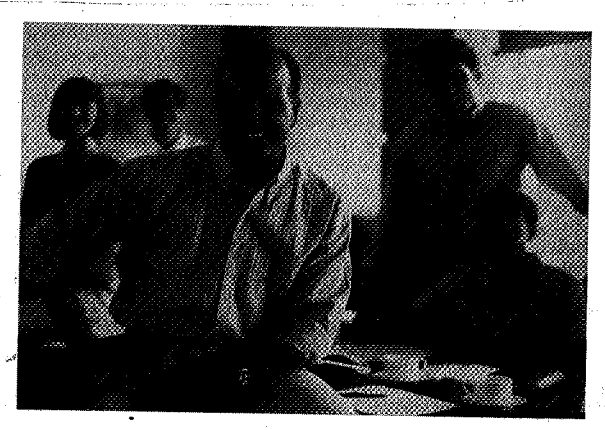
نمط الملبس: الاتصال عن طريق المظهر ***Style of Dress: Communicating by Appearance*** إذا كنت قد سمعت التعبير الذي يقول "إن الثياب تصنع الرجل أو المرأة" فإنك تكون قد عرفت فعلاً أهمية الملبس كأداة اتصال. وهذه حقيقة واضحة وبالذات في المنظمات، كما أخبرنا جون ت. ملوني John T. Mallony الذي أطلق على نفسه لقب مهندس الأزياء قائلاً: إن الملابس التي نرتديها تخبر الكثير عنا كعاملين.

وبالتحديد فإن ما تنقله عنا ملابسنا قد لا يكون بسيطًا. كما تقترح علينا الكتب الإرشادية التي توضح لنا كيفية اختيار الملابس التي تساعدنا على النجاح Dress For Success. فلا يمكن التعويض عن النقص في المهارات المطلوبة للوظيفة عن طريق ارتداء الملابس المناسبة، ولكن من تتوفر لديهم المهارات المطلوبة يعبرون عن أنفسهم بطريقة جيدة إذا ارتدوا ملابس ملائمة. فعلى سبيل المثال- فإن النساء العاملات في وظائف مختلفة يرتدين ملابس مختلفة على المستوى الدولي ليوضحن مكانتهن بالمنظمة. وبصفة عامة فإن ذوي المكانة العالية في المنظمات لا يميلون إلى ارتداء الملابس غير الرسمية.

وهذا الاتجاه يتغير بسرعة الآن. وقد أصبح ارتداء المسئولين في الشركات للملابس غير الرسمية النمط الشائع الآن (شكل 8-5). وقد ذكر أحد الاستقصاءات الذي أجرى حديثًا أن ارتداء الملابس غير الرسمية هو النمط السائد في ثلث الشركات الأسرع نموًا المملوكة للقطاع الخاص في أمريكا. وبالإضافة إلى ذلك فإن ارتداء البدل المحلاة بالدبابيس، والقمصان البيضاء المنشاه، والكرافتات الفخمة التي تشعر بالعظمة التي ظلت فترة طويلة تمثل الزي المفضل لدى قادة الشركات لم يعد كذلك وحل محله اتجاه عام لدى رجال الأعمال وقادة الشركات في العالم كله هو ارتداء ملابس العمل المريحة غير الرسمية. ولا توجد أدلة موضوعية تقول إن لنمط الملابس التي يرتديها العاملون - رسميا أو غير رسمي- تأثير بالزيادة أو النقصان على إنتاجية العاملين. ولكن الاتجاه إلى ارتداء الملابس غير الرسمية يكتسب مزيدًا من الشيوع والاحترام ناهيك عنه لدى الشركات المنتجة لذلك النوع من الثياب التى تعتبره اتجاهًا يعبر بوضوح عن مدى احترام الشركات لموظفيها ومعاملتها الجيدة لهم.

الوقت: مباراة الانتظار ***Time: The Waiting Game*** يعتبر استخدام الوقت أحد أدوات الاتصال غير اللفظية المستخدمة في المنظمات.. هل سبق لك الجلوس في قاعة الانتظار بعيادة طبيب عادي أو طبيب أسنان؟ من المؤكد أن هناك قاعة معدة لهذا الغرض. لماذا ينبغي عليك أن تنتظر هؤلاء الأطباء؟ السبب الرئيسي أنهم يتمتعون بمهارات خاصة عليها طلب كبير. ولذلك فإنهم يضعون النظم التي تمكنهم من استغلال وقتهم بكفاءة، وذلك بالاحتفاظ بعدد من المرضى في عياداتهم لفحصهم عندما يتاح لهم الوقت. وبنفس المفهوم

فإن ذوي الوظائف الكبيرة في المنظمات يحاولون إفهام الآخرين أن مهارتهم ووقتهم ثمينان بالنسبة للمنظمة عن طريق جعل الآخرين ينتظرون بعض الوقت حتى يتمكنوا من رؤيتهم. وهذا نوع واضح ومـهم من الاتصالات غيـر اللفظية الموجـودة بالمنظمات. وكـنمط عام فكلما زادت مكانة الشخص في المنظمة؛ كلما طال وقت انتظارك لرؤيتـه. وفي الحقيقة فإن انتظارك وقتًا طويلاً طويلاً لترى شخصًا يشغل وظيفة من وظائف المستويات الدنيا بالمنظمة دليل على عدم الاحترام.



شكل (8-5)

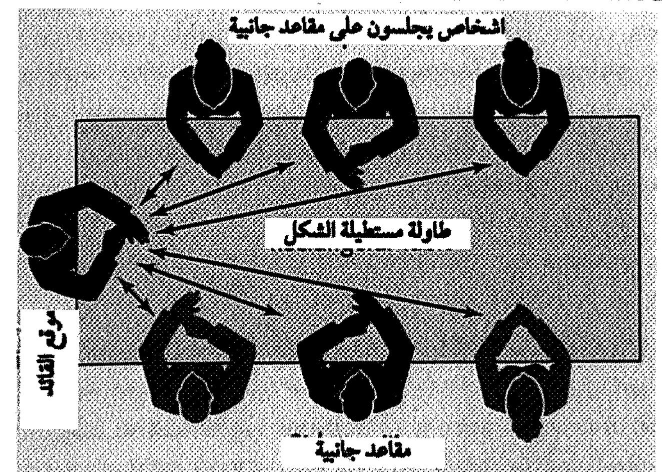
الملابس التي يـتم إرتداؤها أثناء العـمل مـلابس غيـر رسمـية هذه الأيام، وهذا اتجاه معاصر في الكثير من الشركات

استخدام مساحة المكان The Use of Space يفضل الناس ذوو الثـقافات المختلفـة الابتعاد عن بعضهم بمسافات مختلفة عندما يتـحدثون مع بعضهم. فعلى سبيل المثال فإن سكان المناطق الشمـالية في أوربا مـثل إنجلترا أو السويد يفـضلون الاحتـفاظ بمسافـة أكبر بيـنهم عندما يتـحدثون مع الآخـرين على العكس من سكان جنوب أوربا مـثل سكان إيطاليا واليـونان الذين يفضلون الاحتفاظ بمسافة أقل.

ولا تعبر المسافـة فقط عن مكانة العامل بالمنظمة، بل يشاركها في ذلك كـيفية ترتيب المكان، فعلى سـبيل المثال ففي إحـدى الكليات فإن كـبار الأساتذة يفصلون أنفـسهم عن زائريهم بالجلوس خلف مكـاتبهم. ولكن الأسـاتذة الأحدث فـي الوظيفـة لا يميلون إلى ذلك. ويرسل الترتيب المخـتلف للأماكن في مكاتب هـؤلاء الأسـاتذة إشارات مخـتلفة. وبالتـحديد فـإن الطلاب ينظرون إلى الأساتذة الذين لا يـستخـدمون المكـاتب كحـواجز تفصلهم عن الطلاب على أنهم أكثر انفتاحًا عليهم، وأقل تحيزًا من الذين يرتبون حجراتهم بحيث يكون هناك فاصل بينهم وبين من يزورهم من الطلاب.

كذلك فإن لاستخدام المكان قيمة رمـزية بين أفراد الجماعة، فكر على سبيل المثال في من يجلس على رأس منضدة مـستطيلة الشكل. إنه قائد الجماعـة في معظم الحالات، بل أن ذلك في الحقيقة تقليد متـعارف عليه بين القادة. وتدل الدراسات على أن من يجلسون

عادة قرب رأس المنضدة هم القادة الذين يبزغون فيما بعد قادة للجماعة. ومن الواضح أن موقع الشخص على المنضدة يؤثر على فرص الاتصال المتاحة له، وأن الجلوس على رأس منضدة مستطيلة الشكل يمكن القائد من رؤية باقي الأعضاء، ويمكن الأعضاء من رؤيته (شكل 8 – 6).



شكل (8-6) رأس المنضدة:

موقع اتصال جيد يتمتع من يجلسون على رأس منضدة مستطيلة الشكل بفرصة جيدة للاتصال مع الآخرين، ويرجع ذلك جزئيا إلى أن هذا الموقع يمكنهم من رؤية الآخرين ويمكن الآخرين من رؤيتهم

تستخدم المنظمات المكان أيضًا لإعطاء نوع معين من المعلومات عن نفسها. فعلى سبيل المثال وطبقًا لجون سكولى John Sculley، الرئيس السابق لشركة بيبسي كولا فإن مبنى رئاسة شركته قد صمم ليعطى الزوار انطباعًا مفاده: أن بيبسي كولا أهم شركة في العالم.

وبالمثل فإن إضافة شركة بروكتر آند جامبل برجا جديدًا لمباني إدارة الشركة الموجودة في سنسناتي يدل على أنها تحاول الإيحاء بمدى ارتباطها بالمجتمع حيث تبدو مواقعها المختلفة. وكأنها مدخل للمدينة. وكما توضح الأمثلة السابقة فإن كلا من المنظمات والأفراد يستخدمون المكان لإبراز بعض خصائص شخصياتهم.

وباختصار فقد لاحظنا أن بعض أدوات الاتصال غير اللفظية التي ذكرت هنا تمثل إحدى قنوات الاتصال. وتمثل الاتصالات اللفظية، وغير اللفظية مصدرًا مهمًا من مصادر المعلومات عندما يستخدمان معًا. وعلى ذلك فإنه على الرّغم من أننا عزلنا أثناء الشرح أشكال الاتصال المختلفة عن بعضها فإن هذه الأشكال تستخدم معًا في الواقع بطريقة معقدة جدًا ليكمل بعضها البعض الآخر.

تأثير الفروق الفردية على الاتصالات:

Indivldual Differences in Communication

تعرف بالتأكيد من خبرتك أن كل شخص له طريقة اتصال مختلفة عن الآخرين. فقد يستخدم شخصان طرقًا مختلفة لنقل نفس الفكرة. كما أنهما قد يستخدمان طرقًا متنوعة

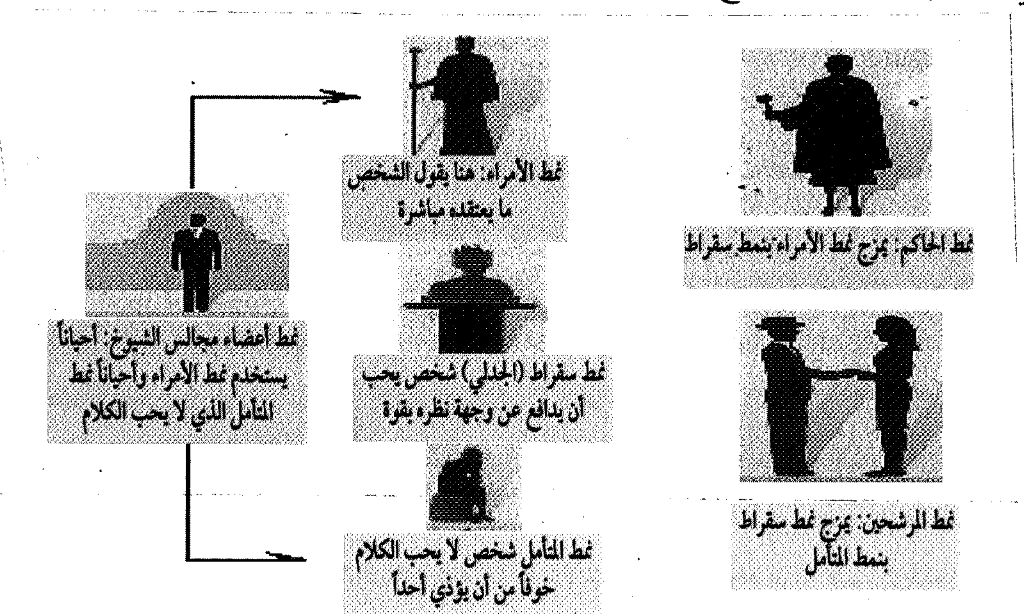
يختلف تأثيرها عليك. وبلغة أخرى فهنا فروق فردية في كيفية تحقيق الاتصال. وسندرس الآن الفروق الفردية الجوهرية المبنية على نمط الشخص ونوعه وثقافته.

نمط الاتصال الشخصى : Personal Communication Style

تحدث جرجْ Greg أحد مرءوسي ستيف Steve وتشارلي Charlie إلى كل منهما بشأن إمكانية زيادة راتبه. ويعتقد كلا الرجلين أن جرجْ لا يستحق الزيادة التي يطالب بها. ومع ذلك فإن كلا منهما نقل شعوره لجرج بطريقة مختلفة. فقد قال ستيف: سأكون صادقًا معك ياجرج: مطالبتك بزيادة الأجر غير مقبولة. أما تشارلي فهو شخص يعتمد على أسلوب المنطق والتحليل ولذلك قال لجرج: دعنا ننظر إلى الصورة العامة. إنني أرى من دراسة ملفك أننا أعطيناك زيادة في المرتب منذ شهرين، وأنك غير مجدول للنظر في زيادة مرتبك لفترة أربعة أشهر قادمة. دعنا نتقاسم معًا بعض الأرقام وسأشرح لك بدقة لماذا ستلتزم الشركة بدقة بالجدول الموضوع...

وكما ترى فقد كانت رسالة ستيف هي نفسها رسالة تشارلي، ولكنهما نقلتا بطريقتين مختلفتين. وبلغة أخرى فإن نمط اتصالاتهما الشخصي مختلف. وكما نتوقع فإن بعض أنماط الاتصال أكثر تأثيرًا من الأنماط الأخرى، ويعتمد ذلك على الطرف الآخر، وعلى الظروف التي يتم فيها الاتصال.

ويتميز نمط الاتصال بأنه من الممكن تعلمه، كما أنه قابل للتغيير، وقبل أن نقوم بتغيير نمط الاتصال الذي نستخدمه فإن علينا أولاً أن نتعرف على ذلك النمط، ويلخص الخبراء في الشكل (8-7) ستة أنواع من أنماط الاتصال الشخصية.



شكل (8-7) خلاصة أنماط الاتصال الشخصية

يميل الناس إلى استخدام أحد ستة نماذج اتصال شخصية ويلخص هذا الشكل هذه النماذج والعلاقات بينها

نمط الأمراء: لا يميل هؤلاء الناس إلى انتقاء الكلمات التي يعبرون بها عن أفكارهم، بل أنهم يعبرون عنها بطريقة مباشرة، ويمثل ستيف هذا النمط من الاتصالات. ويتميز هذا النمط باستخدام عدد قليل من الكلمات في نقل أفكارهم إلى الآخرين. أنهم يتجهون إلى المقصود مباشرة.

نمط سقراط (النمط الجدلي): يمثل هذا النمط من يعتقدون في مناقشة الأشياء بعناية قبل اتخاذ أي قرار. ويتمتع هؤلاء بمناقشة وجهات نظرهم مع الآخرين، كما أنهم لا يخشون من الانخراط في مناقشات حامية طويلة.

نمط المتأمل: يهتم هذا الفريق بالخصائص الشخصية للاتصالات. أنهم لا يرغبون في اتهام الآخرين، وهم مستمعون جيدون. ويفضل هذا الصنف من الناس السكوت الطويل وعدم التحدث بأي شيء يرضي المستمع ولو كان كذبة صغيرة بيضاء. على النطق بأي شيء قد يثير الخصام بينهم وبين الآخرين.

نمط الحاكم: هذا النمط عبارة عن مزيج من نمط الأمراء والجدليين. أنهم يخبرونك بدقة بأفكارهم ويدعمون آراءهم بمزيد من التفاصيل (ويمثل تشارلي في مثالنا السابق هذا النمط من الناس). ويتمتع هؤلاء عادة بشهرة واسعة نظرًا لقدرتهم على السيطرة على المناقشات.

نمط المرشحين: هذا النمط مزيج من النمطين الجدلي والتأملي. ولذلك فإن لغتهم تتسم بالدفء والتشجيع، كما أنهم يتصفون بالقدرة على التحليل والتحدث، وهم يؤسسون تفاعلهم مع الآخرين على قدر كبير من المعلومات، وهم يفعلون ذلك بطريقة محبوبة.

نمط أعضاء مجلس الشيوخ: وهم يستخدمون نمط الأمراء، ونمط المتأملين ولكنهم لا يمزجون النمطين معًا بل تستخدمونهما بالتبادل وفقًا للظروف.

ولدينا جميعًا القدرة علي استخدام أي من هذه الأنماط الستة. ولكننا في الغالب نعتمد على أحدها. ولكل من هذه الأنماط مزاياها وعيوبها، ولا تتميز أي منها على الأنماط الأخرى بصورة كاملة. فهي ببساطة أنماط مختلفة. ويبدأ الاتصال الناجح بفهم نموذجك الشخصي في الاتصال الذي يمكنك أن تتعرف عليه باستخدام التدريب الموجود في نهاية هذا الفصل تحت عنوان التعرف على السلوك التنظيمي، وكذلك الوسائل الأخري. وبعد ذلك فعليك أن تحاول استخدام النمط الذي يتناسب مع من تقابله لأن الناس يتوقعون من الآخرين استخدام نمط الاتصالات الذي يستخدمونه هم، وكلما زادت معرفتنا بنمط الآخرين الاتصالي، كلما زاد قبولنا لمزج نمطنا في الاتصالات بأنماطهم. والنصيحة في الحالتين واحدة وهي : يؤدي التعرف على أنماط اتصال الآخرين والاستجابة

الجيدة لها إلى تحسين مستوى الاتصالات مع الآخرين.

تأثير النوع على الاتصالات Sex Differences in Communications

هل تختلف أنماط الاتصال لدى النساء عنها لدى الرجال؟

Do Women and Men Communicate Differently?

خرجت كمبرلي Kimberly محبطة مغتاظة من مكتب مايك Mike. قالت بتذمر شرحت مشكلتي لمن لا يهتمون بالآخرين Freelancer ولكنه لم ينصت إلي. والآن إذا كانت هذه الحالة تبدو عادية بالنسبة لك، فإنك على علم بحواجز الاتصال الموجودة بين الرجال والنساء. وقد ذكرت عالمة الاجتماع ديبورا تانن Deborah Tannen قريبًا أنه من الشائع أن تحدث أخطاء في الاتصال بين الرجال والنساء لأنهم يستخدمون اللغة بطرق مختلفة. وبصفة عامة فما يبدو أنه شيء عادي لدى النساء ليس كذلك عند الرجال والعكس صحيح.

وقد ذكرت تانن أن الفروق الأساسية بين الرجال والنساء تعود إلى أن الرجال يركزون على دعم مراكزهم بينما النساء يقللن من شأن مراكزهن الاجتماعية، وتركز النساء على خلق اتصال اجتماعي إيجابي بينهن وبين الآخرين. ولذلك فبينما يميل الرجال إلى استخدام لفظ: أن تميل النساء إلى استخدام: نحن عند تعبير كل منهما عن رأيه. وبالمثل فبينما يمتليء الرجال ثقة وتعتبرون سؤال الآخرين نوعًا من الضعف فإن مستوى ثقة النساء بأنفسهن أقل من ذلك حتى ولو كن متأكدات من صحة معلوماتهن. كما أنهن لا يخشين التوجه بأسئلة إلى الآخرين. (ويقفز إلى الذهن هنا حالة الفشل التي وقع فيها زوجان بسبب استمرار الزوجة في سؤال الزوج المتحكم مزيدًا من التوجيهات).

ويشرح الفرق بين نمط الاتصال لدى الرجال وإلغاء أسباب الاستجابة المختلفة، لكل منهما للمشاكل التي يواجهونها. فالنساء ميالات للاستماع والحصول على الدعم الاجتماعي؛ بينما الرجال ميالون إلى إعطاء النصائح. وعندما يقوم الرجال بذلك فإنهم يؤكدون قوتهم ويساهمون في زيادة حواجز الاتصال بين النوعين. ولذلك فليس من المستغرب أنه في الوقت الذي يشكو فيه الرجال من أن النساء عاطفيات، فإن النساء يشتكين من أن الرجال لا ينصتون. وبالمثل فإنهم يستخدمون الطرق المباشرة ويواجهون المشاكل وجهًا لوجه أكثر من النساء. فعلى سبيل المثال، قد يقول الرجل: أعتقد أن أرقام مبيعاتك غير صحيحة، ولكن المرأة قد تسأل هل تأكدت من صحة أرقام المبيعات عن طريق مقارنتها بالتقرير اليومي؟ وقد يعتبر الرجال ذلك نوعًا من الجبن، بينما تعتبر

السيدات ذلك نوعًا من الأدب واللطف بالمقارنة باستخدام الجمل المباشرة. وبالمثل فقد تفهم السيدات التوجه المباشر للرجال على أنه غير متجانس أو متنافر.

وتظهر تطبيقات هذه الفروق عندما نشير إلى النتيجة الثانية لبحث تانن التي تقول: أن ذوي المراكز العليا في المنظمات يميلون إلى إعطاء تعويض جيد لمرءوسيهم المشابهين لهم في نمطهم اللغوي. ففي معظم الحالات عندما يتـولى الرجال القيادة، ويكون لهم السيطرة فإن مشاركة النساء يتم التقليل من شأنها نظرًا لأن الرجال يفهمون ما تقوله بطريقة خاطئة. فقد يفسر إنصات النســاء بأدب إلى الرجل أثناء الاجتماعات على أنه نوع من السلبيــة. ونتيجة لذلك فإن مساهمتها قد لا يعترف بها أبدًا، وقد تجد المرأة التي تشز عن هذا النمط وتطرح أفكارها نفسها في مواجهة مع الرجل ،وربما نظر إليــها على أنها عدوانية تحاول أن تفرض نفسها. وهنا أيضًا يقلل الرجل من قيمة مساهماتها. وفي كلتا الحالتين فإن موانع الاتصال قد أدت إلى ظروف تحـرم المنظمات من الانتـفاع بمهارة الســيدات وقدراتهن بالإضــافة إلى زيادة مستوى النزاع في المنظمة.

ويكمن الحل في فهم وقبول الأنواع المختلفة من أنماط الاتصال التي توجد لدى جميع العاملين - رجــالا ونساء. وكما قــالت تاتن فإن الاتصالات هي دم الحيــاة لعمل الإدارة. ويساعد إدراك حــقيقة أن لدى الناس طرقًا مــختلفة للتعبيــر عما يقصدونه على الاســتفادة بمهارات جميع العاملين الذين يستخدمون مدى واسعًا من نماذج الاتصال اللغوى.

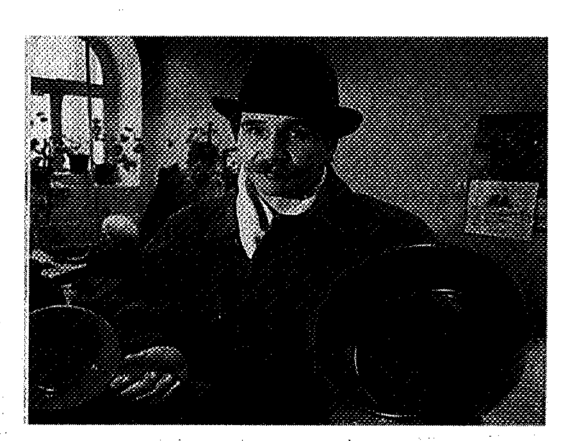
تأثير الاختلافات الثقافية على الاتصالات

Cross - Cultural Differenees in Communications

لاحظنا في الفــصل الأول أن العــولمة فرضت على المنظمــات العــديد من التحــديات وتعتبــر الاتصالات من التحديات التي تواجــهها المنظمات في القــريب العاجل إن لم يكن الآن. وفوق كل ذلك فإذا كان الناس يتحدثون لغــات مختلفة فإن الاتصالات بينهم تكون بعيدة عن الكمال.

ويرجع جــزء من القصور فــي الاتصالات بين من يتــحدثون لغــات مختلــفة إلى أن الكلمات المختلفة قد تعني أشياءً مخــتلفة للعديد من الناس. فعلى سبيل المثال من الصعب بالنسبة لمن عاشوا في ظل الثقافة الرأسمالية أن يفهموا أن الروس يواجهون صعوبة في فهم كلمات مثل: الكفاية Efficiency ،والسوق الحر التي لا يمكن ترجمتها مباشرة إلى لغتهم. كما أنه يصعب على الناس الذين لم يعيشو سلفًا في ســوق حر أن يعرفوا معنى: التعبير،

ولذلك فإن هناك حـواجز اتصالات قـائمة بالفعل أمـام رجال الأعمـال الأمريكيين الذين يريدون الاستثمار في روسيا (شكل 8-8).



شكل (8-8)
موانع الاتصـال بين الروس والأمريكيين رغم أن رجال الصناعة الروس أمثال جـيورجي كوفالنكو Giorgi Kovalenko مدير مـصنع بولي بلاست في مدينة رينسك Rybinsk قد تعلـموا الطرق الرأسمالية فإن حياتهم الطويلة في ظل الشيوعية تركتهم لا يعرفون الألفاظ والتـعبيرات الأساسية المستـخدمة في الإدارة مما أضـعف قدرتهم على الاتصال مع رجال الصناعة في الغرب.

وبالإضافة إلى اخـتلاف الكلمات والتعـبيرات اللغوية، فـإن الاتصال عبر الثـقافات صعب للغاية نظرًا لأن الكلمة قد تعني أشياء مختلفة حتى في نفس اللغة. فكر على سبيل المثال في مـدى الارتباك الذي تقع فيه مـديرة أمريكية تتـحدث إلى مديرة إسرائيليـة حيث تستعـمل كلمة شالوم Shalom لتعني مرحـبًا، ومع السلامة بالإضـافة إلى سلام Peace. وربما قيل نفس الشيء بالنسبة لاختلاف فهم نبرة الحديث في الدول المختلفة، فالأمريكيون يشعـرون بأن لهم مطلق الحرية لاستخـدام كلمة أنت You في المناسبـات الرسمية وغـير الرسمـية، ولكن الـفرنسيـين يستخـدمون كلمـة أنت Tu في الأحاديث الوديـة، وكلمة حضرتك Vous في الأحاديث الرسمـية. ويساوي الارتباك في هاتين الكلمـتين سوء فهم الوضع الاجتماعي للشخص - وهو مـصدر خطأ مكلف- ويحدث كل ذلك بسبب الفشل في فهم دقة الاتصالات عبر الثقافات. ما الذي يمكن عمله للتخلص من الأخطاء الفاحشة الناتجـة عن الحواجـز الموروثة في الاتصال عـبر الثـقافـات؟ يقدم الجـزء المعنون: السلوك التنظيمي حول العالم عدد من المقترحات الهامة التي تساعد على ذلك.

السلوك التنظيمي حول العالـم OB Around the World

تنمية الاتصالات عبر الثقافات:

كما لاحظنا سلفًا فإن فرصة سوء فهم الاتصالات كبيرة عندما يتم الاتصال عبر الثقافات. ونظرًا لقصور آمـالنا في أن نصبح خبراء في اللغات والثـقافات الأجنبية، فـسنقدم عددًا من الخطوات التي تساعد عند اتباعها على تحسين قدرتنا على الاتصال عبر الثقافات.

1- لاحظ ولكن لا تقيم مالاحظته إفترض أنك قـمت برحلة إلى أحد المصانع خارج أمريكا، وهناك لاحظت عددًا من الـعاملين يجلسون ويتـجاذبون أطراف الحديث في مكان الـعمل. بناءً على ثقافـتك المحلية فـإن هذا السلوك غيـر مناسب وهو دليل قاطع علـى الكسل. وخوفًا من تـأثير هذا

السلوك على إنتاجية المصنع فقد ابتدأت في الحصول على رأي آخر حول الاستثمار المشترك مع تلك الشركة. وبعد حصولك على مزيد من المعرفة حول الثقافة الشائعة في تلك الدولة علمت أن هؤلاء العاملون كانوا في راحة بنفس مكان العمل، وهذا سلوك مقبول في ثقافتهم. ولذلك فلا يمكن القول بأنهم كسالى. والنقطة التي نود إبرازها أنك حكمت على سلوكهم وفقًا للمعايير والقيم السائدة في ثقافتك. وقد قادك هذا لسوء الفهم والخطء في الحكم. وحتى تتلافى مثل ذلك الخطء فعليك أن تقوم بوصف ما شاهدته (مثل رأيت العمال جالسين في مكان العمل)، ولا تستخدم ملاحظاتك كأساس للحكم (كأن تحكم على العمال بأنهم كسالى). ويساعدك هذا على الابتعاد عن التفسير الخاطئ لما رأيت.

2- لا تتسرع في إصدار الأحكام: عندما نواجه مواقف مختلفة فإننا نفترض أن أحكامنا صحيحة. وقد يكون ذلك مقبولاً إلى حد ما عندما نتحدث عن الاتصالات المحلية، أما عندما نتحدث عن الاتصالات عبر الثقافات فعلينا أن ندرك أن أحكامنا عبارة عن تخمين بارع أكثر منها نتيجة مؤكدة. فإذا اعتقدت أن شيئًا ما صحيحًا- مثل تفسير جلوس العاملين بالكسل في المثال السابق - فمن الأفضل أن تقارن حكمك السابق برأي أحد خبراء الثقافة المحليين بدلاً من افتراض أن رأيك صحيح. وكلما زاد تأكدك من دقة فهمك كلما قل احتمال خطئك في تفسير ملاحظاتك.

3- افترض أن الناس يختلفون عنك: يفترض معظمنا أن الآخرين مشابهون لنا حتى يثبت لنا العكس، ويقودنا مثل هذا الافتراض إلى السير في المسار الخاطئ، ولكن المديرين الدوليين الخبراء يعرفون ذلك، ولذلك يأخذون عكس ذلك الموقف فيفترضون أن الآخرين مختلفون عنهم حتى يثبت أنهم يشبهونهم. ونظراً لأن هؤلاء المديرين يدركون أنهم لا يعلمون، فإن إحتمال تعرضهم للمفاجآت الناتجة عن اختلافات غير متوقعة يقل مع أن وجود تلك الاختلافات أمر لا يمكن تجنبه.

4- ضع نفسك في مكان الشخص الآخر: حاول أن ترى الظروف بأعين زملائك الأجانب. فكر في قيم هؤلاء وفي خبراتهم، ثم اسأل نفسك كيف سينظر هذا الشخص إلى الأشياء بطريقة مختلفة. ويكون بإمكاننا تجنب الرؤية الضيقة لما نلاحظه في الثقافة الأجنبية والتي تؤثر على قراراتنا بمقدار قدرتنا على تبادل الأدوار مع أهل تلك الثقافة.

وعلينا أن نلاحظ أن الحديث عن هذه المقاييس أمر سهل بالمقارنة بممارستها في الواقع، ولكن الحقيقة أن بأمكاننا اكتساب الخبرة والتفوق فيها. وأخذًا في الاعتبار أن اكتساب هذه الخبرة هو مفتاح تفوق المدير الدولي فإن هذه الجهود تستحق البذل.

الاتصالات الرسمية وغير الرسمية في المنظمات:

Formal and Informal Communication in Organizations

فكر في عدد وأنواع الرسائل التي تصلك خلال أي يوم من أيام العمل. ربما طلب منك رئيسك الانتهاء من إعداد تقرير بيعي مهم. وربما أعطاك مدير قسم آخر مذكرة عن موقف المشروع الجديد. وربما قرأت رسالة من أحد زملائك في بريدك الإليكتروني تتحدث عن من فاز برئاسة اتحاد فرق كرة القدم. وربما أخبرك عامل النظافة إحدى النكت. ويمكنك من هذا العدد المحدود من الأمثلة التفرقة بين النوعين الرئيسيين للاتصالات في

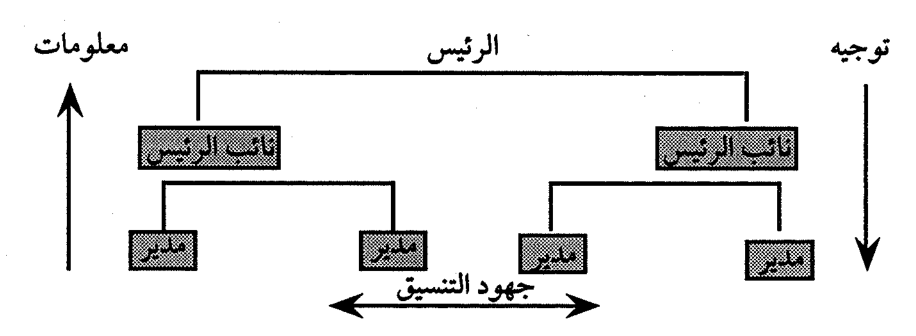
المنظمات وهما: الاتـصالات الرسمية أو تقـاسم الرسائل الخاصة بعمل المـنظمة الرسمي. والنوع الثاني هو الاتصالات غير الـرسمية: أو تقاسم المعلومات غير الرسمـية البعيدة عن نشاط المنظمة. وكلا النوعين منتشر في المنظمات، ولذلك سنناقشهما في هذا المبحث.

الاتصالات الرسمية: الاتصالات لأعلى، ولأسفل بين أقسام المنظمة:

Formal Communication: Up, Down, and Across the Organizational Chart

تتشابه أنواع الاتصال التي سنتحدث عنـها هنا في كثير من الإجراءات والظروف التي تتم فيـها. ولكن لإحـدى خصائص المنظـمات تأثير عـميق على إجـراءات الاتصالات - ونعني بذلك الهـيكل التنظيمي للمنظـمة، ذلك أن المنظمـات تنظم عادة بطريقـة تحدد من يتصل ومن لا يتصل بمن، وبناء على ذلك تتحدد كيفية إجراء الاتصالات.

تأثيـر الهيكل التنظيـمي على إجـراءات الاتصالات: يحدد، الـهيكل التنظيـمي رسمـيا أنماط العلاقات بين مـختلف وحدات المنظمة (وهو مـوضوع سنناقشه في الفـصل الرابع عشر). وتستخدم الخرائط التنظيمية لتـوضيح هياكل المنظمات. ويوجد مثال لتلك الخرائط بالشكل (8-9). ويمكن القـول بأن هذه الخرائط توضـح الهيكل التنظيـمي للمنظمـة كمـا توضح الأشعة الهـيكل العظمي للإنسان - فهي توضح الخطة الرسـمية للاتصالات بين مـختلف أجزاء المنظمة.



شكل (8-9) تعبر الخريطة التنظيمية عن شبكة الاتصال الرسمية بالمنظمة

توضح الخريطة التنظيميـة أنماط الاتصال الرسمية بالمنظمة. فهناك عدد من الرسـائل تتحرك من أسفل إلى أعلى وأخرى من أعلى لأسفل وثالثة أفقيا خلال المنظمة

انظر إلى مختلف المربعـات والخطوط التي توصلها ببعضها. فكل مـربع يمثل شخصًا يؤدي وظيفة معينة. ويوضح الشكل الصفات الرسمـية لشاغلي الوظائف الرسمية بالمنظمة ونماذج الاتصالات الرسـمية بينهم. وهي نماذج مـحددة بمعنى أنها تتـبع اتجاهات وخطوط لايمكن تجاوزها أو تغيـيرها عما هو موجـود بالخرائط التنظيميـة، ويقوم كل شخص بأداء وظيفة معينة، ولذلك فمن الواجب إحلال غيره محله إذا ترك المنظمة لأي سبب إذا كانت

المنظمة بحاجة إلى تلك الوظيفة. والنقطة الأساسية التي نود إبرازها هنا أن الخريطة التنظيمية لا تتغير بتغير العاملين.

وتوصل المربعات الموجودة بالخرائط التنظيمية ببعضها خطوط ممثلة لانسياب السلطة بالمنظمة. ويعني ذلك أنها تحدد الرئيس ومرءوسيه. فكل عامل تابع للمدير الموجود بالمستوى الأعلى منه طالما أن هناك خط سلطة يربط بينهما. وفي نفس الوقت فإن هذا الشخص يرأس من يشغلون الوظائف التي تبرزها المربعات الأدنى من المربع الذي يمثل وظيفته. وتمثل هذه المربعات والخطوط التصميم الهندسي Blueprint للمنظمة لأنها توضح المطلوب من العاملين، ومع من سيقومون بالاتصال حتى تؤدي المنظمة عملها بكفاءة.

ويمكنك أن تتخيل أن طبيعة الاتصالات وأشكالها بالمنظمة تتغير بالمنظمة الواحدة مع تغير المستوى الوظيفي. ومن نظرة سريعة إلى الخريطة التنظيمية نعرف أن المعلومات قد تتحرك إلى أعلى- أي من المرءوس إلى رئيسه - أو إلى أسفل - أو من الرئيس إلى مرءوسيه - أو أفقيا- أي بين العاملين الموجودين في نفس المستوى الإداري. ومع ذلك فإن أنواعًا مختلفة من المعلومات تتحرك بين المستويات المختلفة بالمنظمة.

الاتصالات من أعلى لأسفل: إفترض أنك أحد المديرين. ما أنواع الرسائل التي ترسلها لمرءوسيك. وعمومًا فإن الاتصالات التي ترد إلى المرءوسين تكون عبارة عن أوامر، وتعليمات توضح كيفية أداء العمل - وهي عبارة عن رسائل تخبر العاملين ما الذي ينبغي عليهم عمله. كذلك فإن الرؤساء قد يرسلون إلى مرءوسيهم معلومات عن أدائهم السابق - تغذية عكسية توضح للعاملين مدى جودة أدائهم السابق. فعلى سبيل المثال فقد يوجه مدير المبيعات رجال البيع إلى الاهتمام بمنتج معين، ثم يهنئونهم بنجاح جهودهم.

وتسير الاتصالات من أعلى إلى أسفل ببطء حتى تصل إلى المستويات الدنيا بالمنظمة. وتصبح هذه الرسائل أقل وضوحًا نتيجة لتحركها بين المستويات الإدارية المختلفة، خاصة عندما تكون رسائل شفوية. وعلى ذلك فإن أكثر الأساليب التي تستخدم في هذا النمط من الاتصالات تأثيرًا هي الأساليب التي تتجه مباشرة إلى العاملين الذين سينفذونها. ومنها المقابلات التي تتم مع مجموعة صغيرة من العاملين، ومطبوعات المنظمة الموجهة إلى مجموعة محددة منهم. وتستخدم المنظمات بنجاح هذه الطرق الآن. وإحدى الاتصالات الكريهة التي يقوم بها المديرون هي إخبار أحد مرءوسيهم باستغناء الشركة عنهم - أي بأنهم مفصولون من العمل. ومن الممكن التقليل من التأثير السيئ لتلك الرسائل باتباع الإرشادات الواردة في المبحث التالي :

إرشادات للأداء الصحيح :

قل للعامل: أنت مفصول، ولا تعطه فرصة لأن يقول لك: سأراك بالمحكمة:

لا يرغب مدير فـي طرد العامل من الخدمـة ولكن ذلك أمر لا مـفر منه. وإذا تم أداء هذه الوظيـفة بطريقة غـير مناسبة فـقد يكون مكلفًا. وقد ألزمـت المحاكم الشركات بدفع مـلايين الدولارات للعاملين المتظلمين من الفصل التعـسفي في قضايا حديثة العـهد. ومن النذر السيئة أن كثيـرًا من العاملين يشتكون شركاتهم إلى المحاكم هذه الأيام. فوفـقًا لدراسة حديثة فإن53 من الشركات قد أخذت إلى المحاكم في السنوات الخمس الأخيرة بواسطة عـمالها السابقين. وحتى عندما تكسب الشركة القـضية فإنها تنفق آلاف الدولارات في الدفاع عن نفـسها، ولذلك فـإن البراعة في أن تـظل بعيدًا عن المحكمـة في المقام الأول. ماالذي يمكن أن يفـعله صاحب العـمل ليقلل رغبة العامل في الذهاب إلى المحكمـة، يقدم لنا الخـبراء الإرشادات الآتية:

1- احتـفظ بسجلات مكـتوبة للأداء السيئ: لن ترغم المحـاكم أصحاب الـعمل على الاحتـفاظ بالعامل ذي الأداء الضعيف، ولكن البرهنة على ضعف العامـل قضية أخرى ودون وجود أدلة موثقة على ضعف العامل، وبذل مـحاولات متكررة لإصلاحه يكون من الـسهل على العاملين اتهام الإدارة بالتمـييز العنصري (وقد يكون هذا الاتهام صـحيحًا في بعض الحالات). وعلى صاحب العـمل أن يحتفظ بسجل مكتوب لمشاكل الأداء، وأهداف تحسينه، وجدول زمني مـعقول لتحقيق تلك الأهداف. ومن الواجب أن يوقع العمال هذه الوثائق، كما ينبغي إعطاؤهم صوراً من هذه الوثائق . ويساعد ذلك صاحب العمل في الدفاع عن نفسه وقد يصرف الكثير من العاملين عن فكرة الالتجاء إلى المحكمة أساسًا.

2- اعط العامل وقـتًا مناسبًا لتصـحيح أخطائه Give Fair Notice فإذا قام العامل بـعمل غير قانوني، أو عرض حيـاة الآخرين للخطر فعليك فصله لحظة قيـامه بذلك. وعليك أن تلاحظ أن صاحب العمل ملزم قـانونًا بتوفير بيـئة عمل آمنة للعـاملين. وفي الحالات الأقل خطرًا من الحالات السابـقة فإن الفصل دون إعطاء السبب القـانوني يعتبر إهانة للعامل بالإضافـة إلى الضرر الذي وقع عليه، وهذا يزيد احتمال اسـتشارة العامل الشرس محاميـه بشأن التظلم للمحكمة. ما طول المدة المناسـبة؟ لا توجد إجابة سهلة على هذا السؤال، ولكن تقديرها يعتمـد على ما هو شائع في المنظمة أو الصناعة. وأيا كان الوقت الشائع فعلى صاحب العمل إعطاء العامل هذه الفترة على الأقل.

3- اشرح قرار الفصل بوضوح واختصار . كثـيراً ما يدعي العاملون أنهم لا يعرفون سبب فصلهم من العمل. ولذلك ينبغي أن يشرح المديرون المشكلة بألفـاظ واضحة، ولكنهم ينبغي أن يقللوا من الكلام حتى لا يوقعوا أنفسهم في مشاكل. وبعد توضيح القرار والـتركيز على أنه قرار نهائي فعليهم أن يتحركوا إلى القضايا الإجرائية المتعلقة بالقرار مثل المبلغ الذي ستدفـعه له الشركة، ومدى استمرار أو عدم استمرار التأمين الصحي.

4- كن حذراً من أن تؤجج مشاعـر العامل: نظراً لأن كثير من أوضاعنا في الحـياة مرتبطة بالعمل الذي نؤديه، فإن خسارة وظائفنا يعتـبر تهديدًا خطيرًا لكياننا الاجتماعي. وغـالبًا ما ينتج عن ذلك شعور بعدم الاسـتقـرار المادي والنفسي. وعلى المديرين أن لا يـزيد الطين بلة بعدم الاكـترات وتبلد الشـعور. فالرحمـة والشعور بالمشاركة مطلوبين في هذا الوقت. وإلى حـد ما فإن إبداء الشعور بالمشاركـة والرحمة نحو العامل المفصول قد يساعد العامل على قبول هذا الحظ أو النتيجة السيئة.

5- لا تسمح باطلاع أحد على ما يدور بينك وبين العـامل أثناء إخباره بالفصل من العمل. ولكن لاتحـاول تلطيف الجـو بأن تبلغ المفـصول بالقـرار عن طريق خطاب مكـتوب ترسله بالـبريد العـادي أو الإلكتروني. . .إلخ؛ لأن هذا يثير حفيظة العامل الذي يجد في النهاية سببًا لأخذ الحالة إلى المحكمة.

6- طمأنة باقي العاملين: عندما يفصل أحد العـاملين، فإن الحكايات تنتشر عن سبب فصله. هل تم ذلك بسبب غضب المدير، أم لأن الشركة تواجه مشـاكل مالية؟ ويقل انتباه باقي العاملين إلي وظائفهم بمقدار ما يؤدي إليه ذلك القرار من انتشار الشـائعات وعدم الثقة في المنظمة. ولذلك فمن الواجب إعطاء من بقى من العاملين في وظائفهم قدرًا كافيًا من الثقة بالمستقبل.

وعلينا في النهاية أن نعـرف أن فصل أي عامل من وظيفـته ليس أمرًا سهــلاً، ولكن هذه الإرشادات الستة قد تـقلل مرارة القرار بالنسبة لجميع الأطراف، كذلك فإن هذه المقترحات قـد تقلل تكلفة الفصل بالنسبة للشركة، كما أن تأثيرهاالسلبي على مشاعر العاملين أقل.

الاتصالات الصاعدة: *Upward Communication*

تعرف الاتصالات التي تتم بين المستويات الدنيا والعليا في المنظمة مثل اتصال المرءوس برئيســه بالاتصالات الصــاعدة، وتشــمل الرسائل المتـجهة إلى أعلــى معلومات تحـتاجـها المستـويات العليا مثل البـيانات المطلوبة لاتخاذ أحـد القرارات، أو عن مواقف المشـروعات المختلفــة. وباختصار فـإن الاتصالات الصاعدة تسـاعد المدير على التعرف على مـا يحدث بالمنظمة. ويشمل هذا النوع من الاتصــالات مقترحات العاملين لتحـسين العمل، والتقارير الخاصة بمدى التنفيذ، وتــقارير خاصة بردود أفعال العاملين نحو قضــايا معينة، وتقارير عن أفكار العاملين الجديدة. ولا تعتبر الاتصالات الصــاعدة الصورة العكسية للاتصالات المتجه لأســفل، ذلك أن اخـتلاف الـوضع الوظيــفي لطرفي الاتصــال يخلق بعض الفـروق بين النوعين. فعلى سبـيل المثال فإن الاتصالات الصاعدة تكون أقل تتابعـًا بالمقارنة بالاتصالات المتجهة من أعلى إلى أسفل. وفي الحقيقة فإن إحدى الدراسات الكلاسيكية قد أوضحت أن متوسط عــدد مرات اتصال عمال خطوط الإنتــاج برؤسائهم أقل من 1 بالنسبة لـ 70% من العاملين. كذلك فإن هذه الاتصالات تكون مختصرة بالمقارنة باتصال العاملين بزملائهم.

كذلك فإن هذه الاتصالات تعاني أكثر من عــدم الوضوح والدقة. فالعاملون يشعرون أن عليــهم أن يضــخمـوا إنجــازاتهم، ويقللوا شــأن أخطائهم حــتى يحظوا بالقــبـول من رؤسائهــم. وبالمثل فإن بعض العــاملين يشعــرون بأنهم سيكونون مــوضع لوم وتعنيف من رؤسائهم إذا فهمــوا أن في اتصالات مرءوسيهم تهديد لوضع رؤسائهم الوظيــفي. ونتيجة لذلك فإن كثيراً من العــاملين، يبتعدون عن إرسال الأخبار السيــئة لرؤسائهم، وقد يلقون بالكرة في ملعب شــخص آخر. ويطلــق على صمت العــاملين وعدم رغــبتــهم في تبليغ رؤسائهم بالأخبار السيــئة: تأثير الصمت Mum Effect . وربما تستطيع تخيل الأثر السيئ الذي ينتج عن صمت العــاملين وعدم تسابقــهم بإبلاغ رؤسائهم بما يحدث حــتى ولو كان سيئًا إذا عرفت أن قدرة الرؤساء على اتخاذ القرارات السليمة تعتمد على المعلومات الدقيقة التي يحصلون عليها، ولذلك فإن صمت العاملين يعتــبر أسوأ ما يقومون به. وقد عبر عن المعنى السابق أحد المديرين فــقال: " يتحمل كل منا نصيبه فــي هذه الفكرة الحمقاء. وإذا استطعت أن تحصل علــى معلومات عن الفكرة الحمقــاء قبل تنفيذها فــإن ذلك يكون باعثًا على السرور " .

الاتصالات الأفقيـة : *Horizontal Communication* تعمل الاتصالات الأفـقية التي تتم بين من يعملون في نـفس المستوى الوظيـفي على تحقـيق التنسيق والتعـاون بين مخـتلف وحدات المنظمة. فعلى سـبيل المثال فإن نائب الرئيس للتسويق قـد يرغب في تنسيق أنشطة الحملة الإعلانية عن المنتجات الجديدة التي ستسـوقها الشركة مع نائب الرئيس للإنتاج ليعرف منه بالضبط متى سيتم انتهاء خطوط الإنتاج من إنتاج الدفعة الأولى مثلاً.

وعلى العكس من الاتصالات الرأسيـة التي تشمل أفراد في مستويات إدارية مـختلفة فإن الاتصــالات الأفقيــة تتم بين أفراد على نفس المسـتوى الوظيفي، ولذا فـإنها تميل لأن تتسم بـالسهولة والصــداقة. وبالإضــافة إلى مـا سبق فـإن الاتصالات بين الزملاء تـتسم بالسرعة، وبأنهـا تتم في جو غير رسمي نظرًا لقلة الحـواجز الاجتماعيـة بين طرفي عملية الاتصال.

ومع كل ذلك فمن المـمكن أن تكون الاتصالات الأفقـية مصـدر مشاكل لـلمنظمة. فعلى سبيل المثـال قد يرى العاملون في أقسام المنظمة المختلفة أن بينهم تـنافسًا في الحصول على الموارد الهامة بالمنظمة، ويستبدلون بذلك التوجه نحـو الصداقة والتعاون التي تحتاجها المنظمة لإنجاز أعمالها بالتوجه نحو المنافسة والخصام اللذين يؤثران بالسالب على المنظمة.

شبكة الاتصالات غير الرسمية : Informal Communication Networks

اتصالات غير موجودة بالخريطة التنظيمية: Behind the Oganizational Chart

فكر في من يتم بينك وبينهم اتصالات خلال يوم عادي. فالأصدقاء، وأفراد الأسرة، وزملاء العمل من بين هؤلاء الذين يمكن أن تتم بينك وبينهم اتصالات غـير رسمية- بمعنى أنك تتبـادل معهم المعلومات دون أي التـزامات أو محددات رسـمية. ومن السهل مـعرفة مدى سعة شبكة اتصالاتنا غير الرسمية: فـأنت تعرف شخصًا يعرف شخصًا ثانيًا ،ويعرف ذلك الثاني أفضل أصدقائك، وخلال فترة وجيزة تتممد شبكة اتصالاتك.

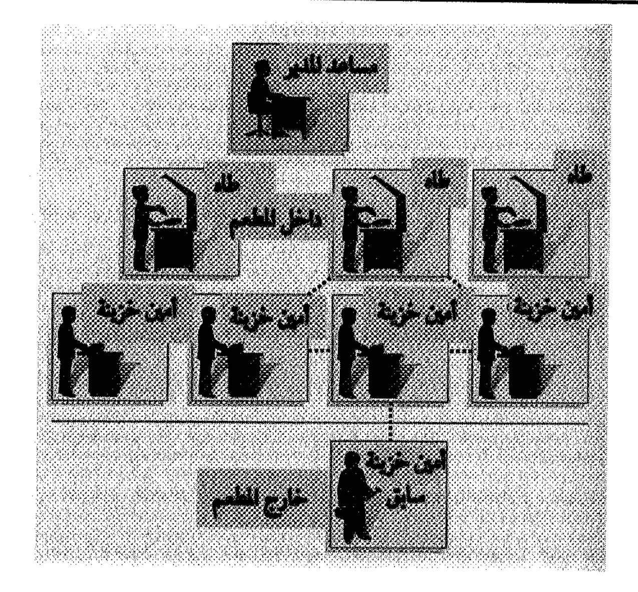
وتشكل شبكة الاتصالات غـير الرسمية وسيلة هامة من وسـائل الاتصالات بالمنظمة نظرًا لاتساعـها. وفي الحقيقـة فإن مديري الإدارات المتوسطة قـد اعتبروا الاتصــالات غير الرسمية وسيلة أفضل للحصول على المعلومات من شبكة الاتصالات الرسمية. وعلى ذلك فإنه إذا كـانت شبكة الاتصالات الرسـمية تمثل الهـيكل العظمي للاتصالات بالمنظمـة فإن الاتصالات غير الرسمية تمثل النظام العصبي المركزي للاتصالات.

المسارات الخفيـة للاتصالات بالمنظمات: من السهـل تخيل أهميـة الانسيـاب غيـر الرسمي للمعلومات بالمنظمات. فالناس ينقلون المعلومات لمن هم على إتصال بهم ،وبذلك يخلقون

قنوات اتصال تتحرك خلالها المعلـومات. كذلك فإن الناس ينقلون المعلومات لمن يماثلونهم في العمر أو في أوقات العمل بالمنظمة. ونظرًا لأننا نشعر بالراحة مع من يشبهوننا أكثر ممن لا يشبهوننا فإننا نقـضي وقتًا أطول ونعمل اتصالات أكثر مع من يشبـهوننا. ونتيجة لذلك تتكون في المنظمات العـديد من شبكات الاتصال غـير الرسميـة المبنية على النوع. ويطلق على الشبكات التي تتكون من هذا النـوع بين الرجال في المنظمة شبكة الأصـدقاء القدامى Old- Boys Network.

وإلى المدى الذي تعزل فيـه هذه العلاقات أعضـاءها عن ذوي السلطة بالمنظمة (الذي قد يكونون مخـتلفين عنهم) فإن آثار هذه العلاقة تكون ضـارة بالمنظمة. ولكنه وفي نفس الوقت فإن الاتصال بمن يشـعر الناس بالراحة معهم قـد يكون مصدرًا نفيسـا للمعلومات. فعلى سبـيل المثال فإنه عندمـا كون قادة المنظمات الأمريـكية المنحدرين من أصول أفـريقية شبكة اتصالات غيـر رسمية مع زملائهم المنحدرين من نفس الأصـول للتعرف على طرق النجاح فإن هذا التنظيم غير الرسمي القائم على الأصول العرقية قدم المساعدة للكثير منهم للنجاح في العديد من المسارات المهنية. وتتمشى هذه الملاحظة مع نتائج الدراسات العلمية التي أظهرت أنه كلما كـان العاملون الملتزمون بأهداف المنظمة أعضـاءًا في شبكة اتصالات المنظمة غير الرسمية، كلما كانوا أكثر قوة وتأثيرًا.

وتشرح فـكرة أن بين العاملين اتصـالات غير رسـميـة خاصـة هامة من خـصائص المنظمـة، ونقـصد بـذلك معـدلات الدوران. والسـؤال المطروح هو هل يتـرك العـاملون وظائفهم بطرق عشـوائية لا ارتباط بينها. تشير البحـوث إلى أن الإجابة على ذلك السؤال بالنفي وإلى أن هناك ارتباط بين نماذج الاتصالات غير الرسـمية بين العاملين وبين معدلات ترك الخدمة. وفي الحقـيقة فإن ترك الخدمة اختـياريًا يتأثر بتبادل العاملين للمـعلومات غير الرسميـة، ويطلق على هذا النوع من التأثير: تأثيـر كرة الثلج Snowball effect. ذلك أن كرات الثلج لا تتـجمع مع بعضهـا وتكون طبقة ثلجـية بالصدفة، بل أن التـجمع يتم بين الكرات الموجودة في مسار واحد. وبنفس الأسلوب فإن نماذج ترك الخدمة لا تتكون بمعزل عن مجـموعـات العمل المنظمـة. وبدلا من ذلك فإن هذه النمـاذج تتكون نتيـجة لتـأثير العاملين على بعضهم. وعلـى ذلك فإن بإمكاننا إلى حد كبير التنبؤ بمن سـيترك العمل إذا عرفنا نماذج الاتصالات غيـر الرسمية بين مجموعات العاملين بالمنـظمة. وبلغة أخرى فإن الشخص الذي يترك عـمله إلى عمل أفضل بمنظمة أخـرى يحتمل إلى حد كـبير أن يكون على صلة بشخص آخر قام بذلك سابقًا. وللحصـول على تفسيرات تشرح يتم ذلك عمليًا انظر الشكل (8-10).



شكل (8 – 10)
شبكة الاتصالات غير الرسمية والتنبؤ بمعدلات ترك الخدمة الاختياري
شبكة الاتـصالات غيـر الرسـمـية بين العاملين (الخطوط المنـقطة): تقدم لنا قنوات تمر من خلالهـا المعلومات عن الوظائف الأفـضـل المتاحـة خـارج المنظمـة . وقـد لوحظ ارتبـاط نماذج ترك الخدمـة بنماذج الاتصالات غـير الرسمية الموجودة بالمنظمة.

وخلافًا لشبكة الاتصـالات الرسمية، فإن شبكة الاتصالات غيـر الرسمية تتكون من أفراد يعملون بمستويات وظيفية مخـتلفة بالمنظمة. ويمكن لأي عضو من أعضاء هذه الشبكة أن يخبر أي عـضو آخر بما يرغب فيه. فـعلى سبيل المثال فإن النكـت والقصص المضحكة تخترق حـدود المنظمة وتتقاسمـها بحرية المستويات الإدارية وغـير الإدارية بالمنظمة. وعلى الجانب الآخر فإن من غير المقـبول منطقيا، ومما يعتبر خارج المقبول عـمليا أن يخبر العامل بأحد المستـويات الوظيفية الدنيا آخر بمسـتوى وظيفي أعلى من مستواه كـيف يؤدي أعباءه الوظيفـية. ويعني ذلك أن المعلومات التي تنتـقل خلال شبكة الاتصـال غير الرسمـية هي المعلومات غير الرسمية – أي الرسائل التي لا علاقة لها بالعمل.

قنوات الاتصال غير الرسمية والإشاعات The Grapevine and the Rumor Mill عندما يخبر شخص آخر بمعلومـات غير رسميـة فإن ذلك ينتج عنه انتشار سـريع للمعلومات خـلال ما يعرف بقنوات الاتصال غـير الرسميـة. والمقصود بذلك المسار الذي تسير خلاله المعلومـات غير الرسمـية. وبالمقارنة بالقنوات الرسمـية التي قد تأخـذ المعلومات خلالها أيامًـا لتصل إلى المقصود بالرسالة، فإن المعلومات التي تسير عبر القنوات غـير الرسمية تنتشر بسرعة لتصل إلى المقصود بها ربما خلال ساعات. ويرجع ذلك إلى أن الاتصـالات غير الرسمية تستطيع تخطى حـدود المنظمة (فأنت تسـتطيع على سبـيل المثال أن تخـبر أي شخـص نكته، ولا يقتصر ذلك على المجموعة المطلوب منك الاتصال بهـا) وبسبب أن المعلومات غير الرسمية تتم شفويا في العادة.

وكما لاحظنا سلفًـا، فإن الرسائل الشفـهية تتنقل بطريقة أسرع مـن الرسائل المكتوبة ولكن مستوى دقـتها يقل كلما انتقلت من شخص إلى آخر. ونظرًا للشـوشرة التي تحدثها قنوات الاتصال غـير الرسمـية، فقـد فكر بعض الناس في التخلص منـها. ولكن قنوات

الاتصال غير الرسمية ليست سيئة بالضرورة، فإن الارتباطات غير الرسمية بين أعضاء الجماعة تزيد مستوى الترابط بينهم، وربما قدمت فرصة ممتازة للاتصالات الإنسانية المرغوبة، وذلك مما يساعد على الاحتفاظ ببيئة عمل مرغوبة. **ويمكننا أن نقول: إن قنوات الاتصال غير الرسمية في المنظمات إحدى حقائق الحياة التي لا يمكن التخلص منها.**

وغالبًا ما تتسم المعلومات التي تنقل خلال قنوات الاتصال غير الرسمية بالدقة. وفي الحقيقة فإن إحدى الدراسات قد أظهرت أن 82% من المعلومات التي تم تبادلها خلال قنوات الاتصال غير الرسمية في إحدى الشركات في مناسبة معينة إتسمت بالدقة. والمشكلة مع الرقم السابق تعود إلى أن النسبة التي تمثل الاتصالات غير الدقيقة (18% قد تغير المعنى العام للرسائل التي تم تبادلها خلال القنوات غير الرسمية. فعلى سبيل المثال إذا ذكرت القصة التي تم تبادلها أن أحد العاملين في مستوى معين لم يحصل على ترقية بينما حصل العامل الأقل منه مستوى على تلك الترقية، فربما أدى ذلك إلى نزاع في مكان العمل، والآن افترض أن القصة صحيحة، ولكن الشخص ذا المستوى الإداري الأعلى رفض الترقية لأنها تتضمن الانتقال إلى مكان آخر، فإن معرفة هذه الحقيقة يغير الرسالة وتأثيرها بالكامل. ويعني ذلك أنه يكفي لأن تكون هناك حقيقة واحدة غير صحيحة حتى تعاني المعلومات التي ترد خلال القنوات غير الرسمية من عدم الدقة.

ومن الواضح أن مشكلة عدم الدقة هي التي أكسبت قنوات الاتصال غير الرسمية الشهرة السيئة التي تتصف بها. وفي الحالات المتطرفة تتسم المعلومات التي تنقل خلال القنوات غير الرسمية بأنه لا أساس لها من الصحة، وبأنه لا يمكن التأكد من سلامتها. ويطلق على هذا النوع من المعلومات لفظ الشائعات. وتبنى الشائعات عادة على التوقعات، والتخيلات النشطة، والتفكير المرتبط بالرغبات Wishful Thinking لاعلى الحقائق. وتنتشر الاشاعات في المنظمات انتشار النار في الهشيم نظرًا لإثارة وعدم وضوح المعلومات التي تنقل خلالها. ويترك هذا الغموض الباب مفتوحًا لزخرفة المعلومات وتهذيبها بالإضافة والحذف خلال مراحل انتقالها مشافهة من شخص لآخر. وقبل أن تصل الشائعة إلى المدير تكون قد وصلت إلى كل شخص في المنظمة، ويكون كل شخص قد تلقى الرسالة على أنها صحيحة. ويستدل الكثيرون على صحتها بأن كل شخص يعرفها. ومن هنا فإذا كان هناك جزء من الحقيقة في إحدى المرات، فإن الرسالة بكاملها تصبح عارية من الصحة في العديد من المرات. ويعني ذلك أن الشائعة تقلب الكذب حقيقة، والحقيقة كذبًا.

وإذا كنت شخصيا قد وقعت ضحية لإحدى الشائعات، فإنك تعرف تأثيرها العميق وصعوبة القضاء عليها. وهذا يكون أكثر وضوحًا عندما تكون المنظمة هي الضحية، فعلى

سبيــل المثال فإن شائعــة حول احتمــال شراء شركة لأخــرى تؤثر سلبيا على أسعــار أسهم الشركة المحتمل بيـعهاوعلى ثقة العاملين بها في مستـقبلهم الوظيفي. وفي بعض الحالات تكون الشائعات حول منتجات الشركة مكلفة جداً. وفيما يلي أمثلة على ذلك.

- فقــد سرت شــائعة في منطقــة شيكاجــو في نهاية السبـعينات حــول استــخدام ماكدونالدز للحشرات في الهامبورجر الذي تبيعه في تلك المنطقة. ورغم أن الشائعة كانت عارية من الصحة فإن مبيعات بعض المطاعم إنخفضت بنسبة 30%.

- وفي عام 1993 انتشرت شــائعة في الولايات المتحدة مــفادها: أن الناس وجدوا حقنة داخل إحدى عبوات البيبسي كولا. ورغم أنه قــد ظهر فيما بعد أن الشائعة لا أساس لها فإنها كلفت الشركة كثيراً للقيــام بالبحث والتحري وإثبات براءة منتجاتها بالإضافة إلى تكلفة الإعلانات.

- وقد كانت شركــة بروكتر آند جامبل الضخمــة عرضه لشائعات مستمــرة مزعجة ربطت بين شعار الشركة والشيطان. فمنذ عام 1980 ومروجو الشائعات يدعون أن الهلال والنجوم الموجودة بشعار الشركة أو علامتها التجارية ذات علاقة بالسحر. وقد نفت الشركة ذلك بشدة، كــما كــسبت قضــية ضــد مروجي تلك الشــائعات، ولكن ظلت الشــائعات موجودة بقوة.

ما الذي يمكن عمله لمقاومة تأثير الشائعات؟

لسوء الحظ فإن البراهين تدل على أن التوجه مباشــرة للبرهنة على عدم صحة الشائعة قد لا تؤدي إلى تحقــيق الهدف. فعلى سبــيل المثال فإن المسئــولين بشركة بيبــسي كولا قد أنكروا التقــارير حول تلوث منتجاتهم بالســموم أو غيرها، بل أن الشــائعة نفسهــا كان من الصعب تصديقهــا، كما أن محققًا مــستقلاً من قبل هيئة الأغــذية والأدوية الحكومية أثبت كذب الشائعــة ولكنها استمرت وقتًــا ليس بقصير. وفي بعض الحالات تتضــمن الشائعات شرحًا وتوضيحًــا من الصعب البرهنة على عدم صدقها كما فــي حالة الشائعة التي أثيرت حول ارتبــاط شركة بروكتــر آند جامبل بالسحــر والشعوذة. وهكذا فإن الشــائعة لا تموت بسرعة. وفي مثل هذه الحــالات فإن مقاومة الشائعة بطريقة مبــاشرة يؤدي إلى زيادة سرعة انتــشارها. فــعندما تبــدأ في الإنكار بأن تقــول: إن ذلك لم يحدث، وعندمــا تصل هذه الرسالة إلى من لم يســبق له التعرض لهــا فإنه يقول لنفسه وربما لغيــره لم أكن أعرف أن الناس يتحدثون عن ذلك، وربما فكر بطريقة أخــرى، وهي أنه لو كانت الشائعة عارية من الصحة لما اهتمت بها الشركة أو المنظمة، وذلك يزيد تأثيرها على الناس. وفي حالة شركة بروكتر آند جــامبل فإن الأمور تعــقدت نتيجة لالتــزام بعض الأطراف ببذل جهود إضــافية لإبقاء الإشاعة متأجــجة. وعلى ذلك فإن توجيه اهتمامات الجمهــور بعيداً عن الإشاعة قد يساعــد على تقليل الآثار السلبيــة للإشاعة على المنظمــة ومنتجــاتها. فمن الممكن لشــركة

بروكتر آند جامبل أن تركز إعلاناتها على الأشياء الأخرى التي اعتقدها حول الشركة ،وفي حالة ماكدونالدز فإن تركيز الجمهور بالأشياء الأخرى التي اعتقدها حول الشركة. مثل النظافة والاهتمام بالأسرة ساعد الشركة في التخلص من الآثار السلبية للشائعة.

وإذا أصبحت لأي سبب ضحية لإحدى الشائعات فعليك أن تبرهن فوراً على عدم صحتها ببراهين لا تقبل الطعن. فإذا لم تمت الشائعة فعليك بمحاولة توجيه إهتمام الناس للأشياء الإيجابية التي يعرفونها فعلاً عنك. وعلينا أن نعرف أنه من المستحيل وقف الشائعات، ولكن مع بعض الجهود يصبح من الممكن التحكم في تأثيرها.

المقارنة بين الاتصالات الداخلية والخارجية:

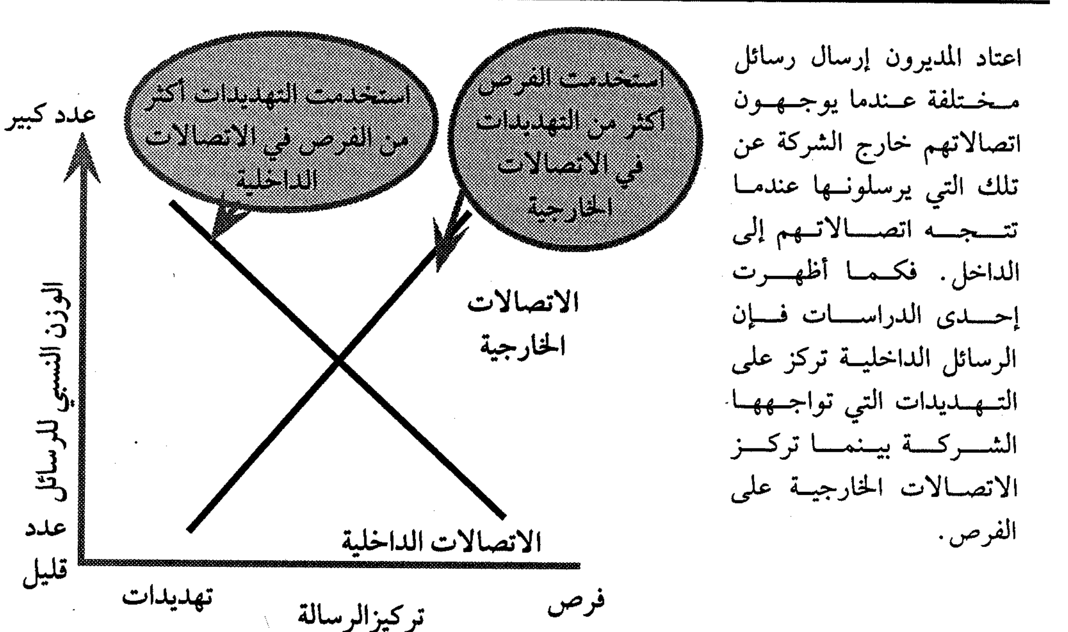
Communicating Inside vs. Outside the Organization

من الممكن تمييز الاتصالات التي تتم داخل الشركة على أساس ما إذا كانت الرسالة توجه إلى أناس داخل الشركة أو خارجها. هل يتحدث المديرون عن أشياء مختلفة عندما يهدفون إلى مخاطبة العاملين بالشركة بالمقارنة بما يقولونه لمن هم خارج الشركة؟

أوضحت البحوث أنهم يفعلون ذلك. فكر على سبيل المثال في دراسة حلل فيها العلماء اتصالات رؤساء عشر من شركات منتجات الغابات- خطاباتهم للمساهمين- خلال الفترة من 1979- 1988م. وقد اعتبرت تلك الاتصالات اتصالات خارجية. كما قام العلماء كذلك بدراسة عدد من وثائق التخطيط- اتصالات داخلية- لنفس الشركات خلال نفس الفترة. وبدلاً من دراسة ما تقوله هذه الاتصالات فإن الباحثين قسموا هذه الاتصالات وفقًا لطرق تكوينها. وبالتحديد فقد اهتم الباحثون بما إذا كانت الاتصالات الداخلية تركز على التهديدات التي تواجهها الشركة مثل ارتفاع تكلفة المواد، أو على الفرص المتاحة للشركة مثل نمو سوق البناء.

وقد كانت نتائج هذه الدراسة مثيرة. فنظرًا لأن وضع سوق البناء كان جيدًا خلال هذه الفترة، فإن نسبة الوثائق التي ركزت على التهديدات التي تواجهها الشركات كانت منخفضة. ومع ذلك فلم تكن نسبة ورود التهديدات في الاتصالات التي تتم داخل الشركة هي نفسها في الاتصالات التي تتم خارجها. ففي كل سنة من سنوات الدراسة فإن نسبة ذِكر التهديد في الرسائل الداخلية كانت أعلى منها في الرسائل الخارجية. وبالمثل -مع بعض الاستثناءات- فقد زاد التركيز على التهديدات في الاتصالات والوثائق الداخلية بالمقارنة بالاتصالات الخارجية. ويلخص الشكل (8-11) نتائج هذه الدراسة.

اعتاد المديرون إرسال رسائل مختلفة عندما يوجهون اتصالاتهم خارج الشركة عن تلك التي يرسلونها عندما تتجه اتصالاتهم إلى الداخل. فكما أظهرت إحدى الدراسات فإن الرسائل الداخلية تركز على التهديدات التي تواجهها الشركة بينما تركز الاتصالات الخارجية على الفرص.



شكل (8-11) مقارنة الاتصالات الداخلية بالاتصالات الخارجية: هل هناك فرق؟

وتوضح النتائج السابقة أن المديرين كانوا يحاولون إعطاء صورة جيدة عن شركاتهم للجمهور العام عن طريق التركيز على الفرص، وكانت لديهم رغبة أكبر في عرض مايواجهونه من تهديد على العاملين بالشركة. وربما كان المديرون يعتقدون أنه لا داعي لإزعاج المستثمرين، مع الاحتفاظ بالعاملين على علم بما قد تواجهه الشركة من تهديدات حتى تستطيع الشركة مواجهتها.

وهي نفس الفكرة التي تقف خلف ما يعرف بالاتصالات الاستراتيجية. وهي الأنشطة المرتبطة باطلاع الجمهور الخارجي: مثل الصحفيين.. على المعلومات الخاصة بالمنظمة. وكلما زاد مستوى جودة إدارة الشركة لتلك الإجراءات، كلما تحسنت صورة الشركة لدى الجمهور العام، وكلما أدى ذلك إلى زيادة المنافع التي تحصل عليها الشركة مثل تحسين ولاء العميل للشركة وزيادة المبيعات. وأخذًا في الاعتبار أهمية إدارة صورة الشركة لدى العملاء بوضوح وبطريقة مناسبة باستخدام الاتصالات الاستراتيجية فإن المنظمات غالبًا ما تستخدم شركات العلاقات العامة القيام بذلك.

قضية أخلاقية:

هناك اتهام لشركات العلاقات العامة بأن تخدع الجمهور لمصلحة الشركات التي تمثلها. وينظر الكثير إلى هذا الاتهام بأنه غير عادي وغير دقيق، والحقيقة أن شركات العلاقات العامة تقوم بتجميع المعلومات المتناثرة عن المنظمة بطريقة تخدم الجمهور الخارجي. هل توافق على ذلك الادعاء بصفة عامة أم لا ؟ إشرح.

تنمية مهاراتك في مجال الاتصالات: Improving Your Communication Skills

لاحظنا خلال هذا الفصل الدور الهام الذي تلعبه الاتصالات في المنظمات. وعلى ذلك فإن بذل الجهود لتحسين إجراءات الاتصال بالمنظمات قد يؤدي إلى نتائج جيدة للمنظمات والجماعات والأفراد العاملين بهذه المنظمات. وهناك عدد من الخطوات التي ينبغي اتخاذها للحصول على مزايا الاتصالات الجيدة. وفي هذا المبحث سنصف بعض الأساليب المقدمة في هذا المجال بما فيها بعض المقاييس التي يمكن استخدامها بواسطة الأفراد بالإضافة إلى بعض الوسائل والأساليب تستخدم بواسطة المنظمة ككل.

استخدم لغة سهلة واضحة: Use Simple, Clear Language

هل سبق لك أن قدت سيارتك البالية إلى جهاز شحن السيارات بالوقود. وهناك حياك مهندس تحويل البترول وقام بملء خزان وقود مركبتك بالبترول. ربما تكون قد ذهبت إلى مركز تحسين المنازل للبحث عن جهاز تثبيت يعمل بالقوة العضلية. وفي كلتا الحالتين لن يقرعك أحد إذا ذهبت إلي وحدة عمل أخرى لديها طاقة أفضل لخدمة العملاء... إلخ. والنقطة التي نود توضيحها هي أن استخدام اللغة الرسمية المعقدة قد تكون عائقًا للاتصالات.

وقد يعوق استخدام اللغة الدارجة التي تستخدم بين الحرفيين ،وفي مهن أو تخصصات معيينة عمليات الاتصال التي قد تتم خارج نطاق تلك المهنة أو الحرفة. ولذلك فمن المفضل الابتعاد عن تلك اللغة في مثل تلك الحالات. ولاشك أن كثير من المفردات التي استخدمت في هذا الكتاب بدت غريبة بالنسبة لك أول الأمر. وما تقصده هنا هو أنه لامفر من استخدام اللغة الخاصة عندما تتم الاتصالات بين أفراد النشاط أو الجماعة الواحدة.

ويؤدي استخدام اللغة المتخصصة إلى حد ما إلى تسهيل عمليات الاتصال بين العاملين في نفس المجال خاصة عند الحديث عن الأفكار المعقدة. وتساعد اللغة الخاصة أبناء الحرفة الواحدة على أن يتعرفوا على بعضهم نظرًا لأنهم يتحدثون نفس اللغة. فعلى سبيل المثال فإن أساتذة الإدارة قد يستخدمون حرفي OB للحديث عن المجال الذي يتعامل معه هذا الكتاب، وهم يقصدون أنه يتحدث عن موضوعات السلوك التنظيمي. ولكن هذين الحرفين قد يعنيان أشياء لها علاقة بالتوليد ورعاية الأطفال والنساء بعد الحمل لدى الأطباء. ولذلك فمن الواضح أن اللغة الخاصة تسهل عملية الاتصال إذا كان الحديث يتم بين أفراد من نفس التخصص، ولكنها قد تؤدي إلى الارتباك خارج مجال التخصص أو بين أفراد من خارج المجموعة الذين يعرفون معناها المقصود.

وبالإضافة إلى الابتعاد عن استخدام اللغة الخاصة، فإن الأشخاص المهرة في مجال

الاتصالات يستخدمـون لغة مختصرة بسيطة توصلهم للهدف. ولهـذا السبب فمن الحكمة اتباع المبدأ يرمز له اختصاراً بالحروف K.I.S.S والتي ترمز للتعبير الذي يقول احتفظ بلغتك مخـتصـرة وبسيطة Keep it Short and Simple . ذلك أن الناس يفـهمون الرسـائل التي لاتثـقلهم بالعديد من المعـلومات دفـعة واحـدة. ولذلك فإن من الحكمـة أن يلاحظ ذلك القائم بالاتصال وأن يقوم بمراجعة جمهـوره للتعرف على مدى تقبلهم أو عدم تقبلهم لمزيد من المعلومات. ومرة ثانية نقـول: إنه رغم أنك قد تكون على دراية كاملة بما تود أن تنقله لجمهورك، فقد يكون من الصعب نقله إليهم بطريقـة سهلة ما لم تقم بتجزئته إلى جرعات تتناسب مع رغباتهم وقدرتهم على الفهم. وإذا تمت عمليـة التجزئة بكفاءة فإنه يصبح من الممكن نقل أصعب الأفكار بيـسر ووضوح. (بالتـأكيد فإنك لا ترغب أن يشـتمل خطاب التزكيـة الذي يكتبه لك أستاذك على جـمل غامضة. وللحصـول على أمثلة للوثائق التي تتضمن غموضًا صارخًا فعليك مراجعة الجدول (8-1).

جدول (8-1) توصيات تتضمن أوصافًا غير محبوبة

قد يخفى الغموض الذي تكتب به خطابات التزكية رؤية أو تزكية سلبية في الحقيقة وتشتمل القائمة التالية على أمثلة من هذا النوع - ربما تحتاج لقراء هذه الجمل أكثر من مرة لتفهم المقصود.

عندما تصف شخصًا بأنه...	فربما تقول ...
غير مناسب إطلاقًا	أزكي هذا الشخص الذي لا يحمل أي مؤهل بحماس
لا يعتبر مجتهدًا بالتحديد	من وجهة نظري فإنك ستكون محظوظًا إذا عمل معك هذا الشخص.
لا يستحق مزيدًا من النظر أو التفكير	أحثك أن لا تضيع وقتًا في إعطاء هذا الشخص عرض عمل.
لا يمكن الاعتماد عليه.	باختصـار لا يمكنني أن أقول أشياء جـيدة بما فيه الكفـاية من الشخص و أن أزكيه بدرجة عالية.
عامل سابق لا يفتقد	أشعر بالسرور وأنا أقول لك أن هذا الشخص زميل سابق.
غير منتج لدرجـة أنـــه لا يساوي شيئًا.	أستطيع أو أؤكد لك بأنه لا يوجد أفضل منه لهذه الوظيفة.

إرشادات لتحسين الاتصالات:

- كن مستمعًا يقظـًا نشطًا : Become an Active, Attentive Listener

كمـا اجتهـدت في أن تجعل أفكارك مفـهومة، وذلك بإرسـال رسائل واضحـة، فإن عليك أن تجتهد في أن تكون مسـتمعًا جيدًا. ومع أن الناس يستمعون كثـيرًا فإنهم يفهمون نسبة محدودة مما يسمعون.

ويعتقد معظمنا أن الاستماع إجراء سلبي يتـضمن شخصًا يتلقى معلومات مرسلة من شخص آخر، ولكن الحـقيقة أنه إذا تم الاسـتماع بصورة صحـيحة فإن إجـراءاته تتضمن

الكثير من النشاط واليقظة. فعلى سبيل المثال فإن المستمع الجيد يطرح أسئلة عندما لا يفهم شيئًا، كما أنهم قد يحركون رءوسهم للتعبير عن فهم أو عدم فهم الرسالة التي يستمعون إليها. وتقدم هذه الإشارات معلومات عكسية مهمة للقائم بالاتصال. ومن الممكن للمستمع الجيد أن يساعد في إجراءات الاتصال عن طريق تعريف المرسل بما إذا كانت الرسائل قد وصلته، وكيف كان حالها عندما وصلته.

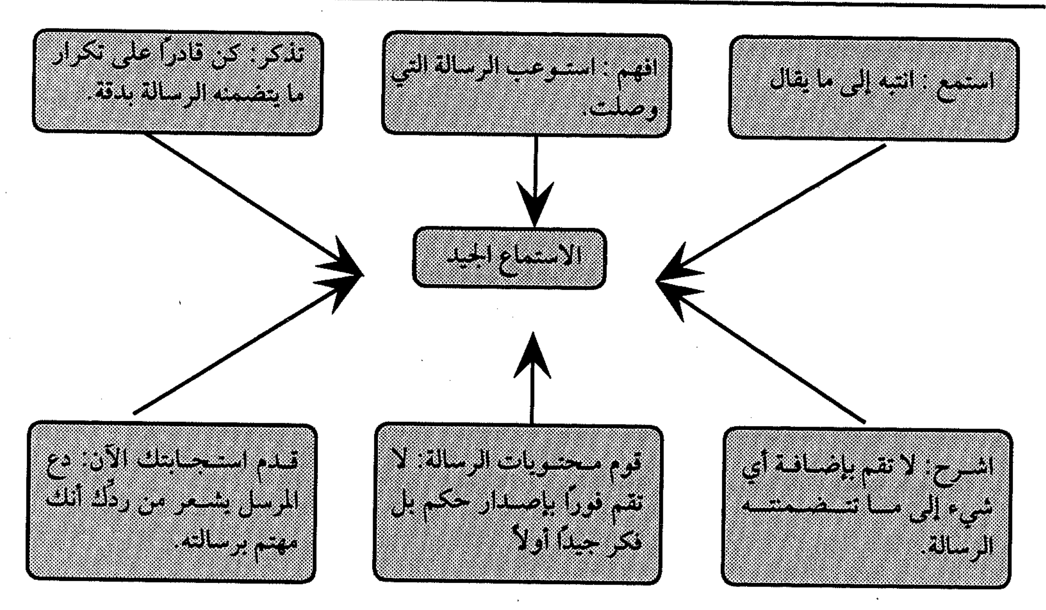
ويعتبر توجيه الأسئلة وإعادة صياغة رسالة المتكلم بلغة المستقبل من الطرق التي تساعد على التأكد من أن المستقبل فهم كل المعلومات المرسلة.

ومن الأشياء المفيدة في تحقيق الاستماع الجيد أيضًا إزالة الأشياء التي تحول دون انتباه المستمع من البيئة التي يتم فيها الاتصال. وعليك كذلك أن تتجنب القفز بسرعة إلى نتائج أو أن تقوم بتقييم ما يطرحونه من أفكار، وأن تضع في اعتبارك كل ما سبق قوله قبل أن تجيب أو ترد على الرسائل التي تصلك. وببساطة فإن الإعراض عن شخص لأنك لا تحب كلامه سهل جداً، ولكن ذلك يشكل عائقًا مانعًا أمام الاتصالات المؤثرة.

ولكي تكون مستمعًا جيدًا فإن عليك أن تتأكد من فهم النقاط الجوهرية في اتصالات الآخرين. ما الذي يريد المتحدث أن يقوله؟ وهنا فإن عليك أن تتأكد من فهم وجهات نظر الآخرين قبل أن ترد عليها. وكثيراً ما نقوم بمقاطعة الآخرين قبل أن نستمع إلى آرائهم بالكامل. وإذا كنت تشعر بهذه المشكلة فلا تجزع لأنها مشكلة عامة ولكنها قابلة للحل .

ومع أن تطبيق هذه الاقتراحات وفرضها على عادات الشخص يتطلب جهدًا كبيرًا حتى يصبح الشخص مستمعًا جيدًا. وبالتأكيد فإن كثيرًا من المنظمات تساعد العاملين فيها على أن يصبحوا مستمعين جيدين. فعلى سبيل المثال فإن شركة يونيسيز Unisys الضخمة اتخذت إجراءات منتظمة لتدريب العاملين فيها على تحسين مهاراتهم في الاستماع باستخدام الحلقات الدراسية Seminars وشرائط الكاسيت المستخدمة في التدريب الذاتي. ومن الواضح أن شركة ينيسيز من العديد من الشركات التي تعترف بأهمية الاستماع الجيد في تحسين مستوى الاتصالات بالمنظمة.

وتتطلب تنمية مهارات الاستماع توصيف عناصر الاستماع - بمعنى تحديد المهارات المختلفة التي تساهم في تحقيق الاسماع الجيد. وربما قسمت تلك العناصر إلى ستة مجموعات طبقًا للموديل الذي يشار إليه إختصاراً بالحروف الستة HURIER. وهي حروف مأخوذة من الكلمات الست: استمع Hear وأفهم Understand وتذكر Remember واشرح Interpreting وقيم ما سمعته Evaluating ثم قم بالرد أو الاستجابة لما سمعته. ويلخص الشكل (8-12) هذه المهارات الستة .



Source: based on Suggestions by Brownell, 1985'; See note 75.

شكل (8–12) نموذج الاستماع الجيد HURIER

تؤثر مهارة الاستماع والفهم والتذكر والشرح والتقييم والاستجابة على الاستماع الجيد

وقد يبدو أن من السهل القيام بتلك المهارات الست المطلوبة لتكون مستمعًا جيدًا، ولكننا جميعًا لا نرقى إلى مستوى الجودة الذي نظن أننا نتمتع به، مما يؤكد أن إتقان هذه المهارات ليست بالسهولة التي تبدو بها.

وتوافق نانسي ك. أوستن Nancy K. Austin التي تعمل في مجال الاستشارات الإدارية على النموذج السابق. وتشرح رأيها قائلة عندما تدعو بعض الناس ليتحدثوا عن مشاكلهم الوظيفية فعليك تقديم وعد ضمني بالاستماع الجيد لهم. وبالطبع فربما تشعر عند قيامك بذلك بشعور دفاعي وعدائي نحو المتحدث، وتزيد رغبتك في الإفصاح عن رأيك ووضع الأمور في نصابها إذا لم تحب الاستماع إلى ما يقوله. وهذا هو التحدي الذي يفرضه الاستماع الجيد. فالمستمع الجيد يرفض هذه الإغراءات وينصت جيدًا إلى المتحدث. وإذا لم يستطع لأي سبب الإنصات للمتحدث فإنه يعترف بذلك. ويتفق مع المتحدث على الالتقاء مرة ثانية يتمكن خلالها من الاستماع الجيد.

وتنصح أوستن المستمعين بأن يعطوا المتحدثين من مختلف المستويات فرصة متساوية، فلا يزيد إنصاتهم للمهمين، ولا يقل استماعهم لذوي الأهمية الأدنى، والفكرة التي تقوم عليها نصيحتها بأنه قد يكون لدى الناس من جميع المستويات شيئًا مهما يرغبون في نقله لك، وقد يتولد لديهم شعور بالرضا عنك كمدير إذا شعروا بأنك تحترمهم وتنصت إليهم. وقد لاحظت أوستن أنك بإنصاتك إلى أحد مرءوسيك فإنك تقول له ضمنيا: أنت ذكي

ولديك ما تقوله وأنت تستحق وقتي. ومثل هـذه الرسالة مهمة لفتح الاتصالات بين المدير ومرءوسه، وهذا ضروري للمدير.

وقد أكدت البحوث أهمـية الإنصات كمهارة إدارية. وفي الحقيـقة فكلما تمتع العامل بمستوى جـيد من تلك المهارة كلما زادت فـرص الترقي المتاحة له في المنظمـة. وكلما كان أداؤه كمدير جيدًا. ولكن ولسوء الحظ فإن الناس يعتـقدون أنهـم يتمتعون بتلك المهارة أكثر مما هم كـذلك في الواقع. وقد تمثـل تلك الثقـة الزائدة أحد عـوائق التـدريب على تلك المهـارة، وذلك نظرًا لأن تلك الثقـة تقلل حافـز البحث والحـصول على تلك المـهارات. وعندما يحـصل المديرون على برامج تدريبية لـتنمية مهـارات الاتصال الجيـد لديهم فإنهم يحصلون على مقابل أفـضل. وحتى تتمرن على تلك المهارة الإدارية المهمـة فعليك القيام بالتدريب الخاص بالعمل ضمن الجماعة الموجود في نهاية الفصل.

نظم انسياب المعلومات: تحاشي الازدحام:

Gauge the Flow of Information Avoiding Overload

تخيل أحـد المديرين أو المديرات يجلس إلى مكتب مزدحم بـالأوراق. وفي كلتا يديه تليـفون يريد أن يرد عليـه، وفي انتظاره مجـموعة من النـاس يريدون التحدث إلـيه. من الواضح أن التزاحم على هذا الشخص يؤدي إلى بطء الاتصـال به، ويقلل من كفاءة نظام الاتصال وتأثيـره. وبالمثل فإنه عندمـا تغرق إحـدى شبكات الاتصال لتـحميلـها بكم من المعلومات أكثر من طاقـتها توجد ظاهرة التزاحم. فكر على سبـيل المثال في عنق الزجاجة الذي يحصل عندمـا ينشغل المحاسبون في الشـركة في تجهيز حـسابات الشركة للمـراجعة الضريبية. وكم الاتصالات الـذي يتم في ذلك الوقت. من الطبيعي أن تهدد هذه الظروف الاتصالات الفـعالة في الشركة، ونتـيجة لذلك ازدياد الحالة سـوءًا والاتصالات اضطرابًا. ونظرًا لأن المديرين في هذه الأيـام يواجهـون حـالة تزاحم المعلومـات أكثـر من أي وقت مضى، فإنهم يهـملون كثيرًا من المعلومـات التي يحتاجونها لأداء أعـمالهم. ولحسن الحظ فإن هناك عددًا من الإجراءات التي يمكن اتباعها لإدارة المعلومات بطريقة أفضل.

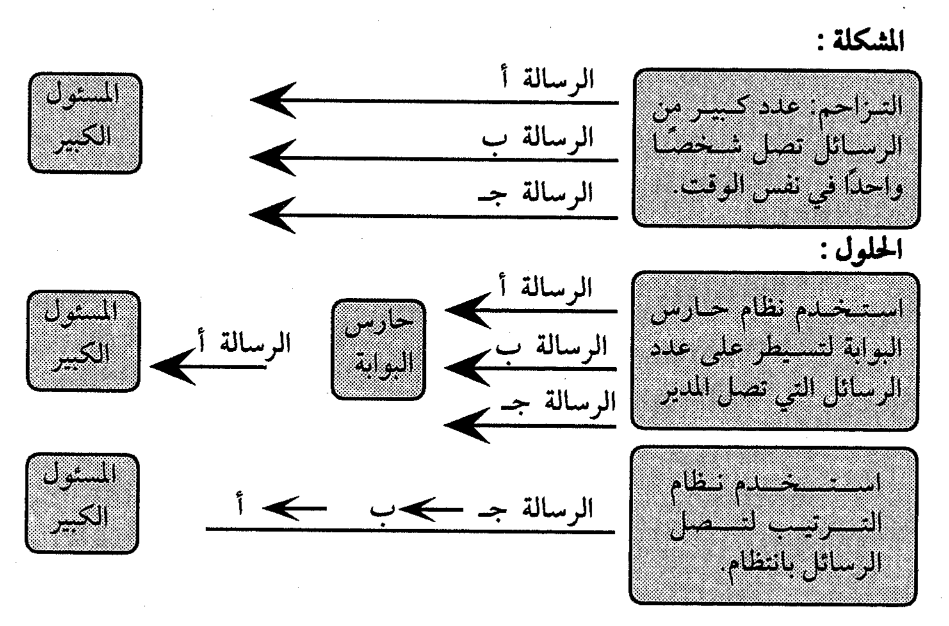
قضية عالمية:

أوضحت الاسـتقصاءات أن ازدحـام شبكات الاتصال بالمعلومات ظاهرة عـالمية. فقـد شعر نصف كبار المديرين الذين تم استقصاؤهم من بريطانيـا وأمريكا واستراليا وسنغافورا وهونج كونج أنهم لا يستطيعون في حالات كثيرة التعامل مع المعلومات التي تصلهم. ولم تظهر فروق جوهرية بين المديرين من هذه الدول.

وأول الإجراءات التـي يمكن اتباعـها لإدارة المعلومـات بطريقة أفـضل هي استـخدام مايمكن أن نطلق عليـهم الحراس. وهم أشخاص مهـمتهم مراقبـة الوحدات التي يتوقع أن تتعرض للتزاحم. فعلى سبيل المثال فـإن مساعدي المدير مسئولون عن التأكد من أن هؤلاء

المديرين لا يتعرضون لضغوط اتصالات كبيرة من الأفراد والجماعات. وربما اعتبر المراجعون بالصحف، ومديرو الأخبار بالتليفزيون حراسًا ضد ازدحام شبكات الاتصال بهاتين الوسيلتين نظرًا لأنهم يقررون ما المعلومات التي تنشر، والتي لا تنشر للجمهور العام. ولذلك فإن تنظيم إنسياب المعلومات إلى الرئاسات العليا في هذه المؤسسات يعتبر جزءًا مهما من وظائف المراجعين بالصحف ومديري الأخبار بالتليفزيون.

ومن الممكن التغلب على ظاهرة الازدحام السابق شرحها عن طريق ترتيب المعلومات التي ترد إلى هؤلاء المديرين فيما يشبه الصفوف حتى يمكن السيطرة عليها. ومن الأمثلة التي اتبع فيها هذا الأسلوب ما يتم في المطارات المزدحمة، من تحميل الطائرات وفقًا لوقت نزولها بالمطار، وإعطاء العملاء أرقامًا تحدد دورهم في الخدمة في المتاجر المزدحمة. وقد صمم هذان الأسلوبان لتفادي الفوضى التي قد تحدث نتيجة لزيادة الطلب على خدمات النظام دفعة واحدة، وللتعرف على تلخيص لهذه الأساليب انظر شكل (8-13).



شكل (8-13) ظاهرة التزاحم مشكلة لها حل

الازدحام أو وصول عدد كبير من الرسائل مرة واحدة، من الممكن أن يكون لها تأثير سيئ على عمل المنظمة، ومن الممكن تقليل حدة هذه المشكلة عن طريق استخدام نظام حارس البوابة (أشخاص يسيطرون على تدفق المعلومات وكذلك باستخدام نظام الصفوف بمعنى ترتيب المعلومات وفقًا لتاريخ وصولها)

وعندما تحدث ظاهرة الزحام يقع التحريف والحذف. وبلغة أخرى: فقد تتغير الرسائل أو تترك بإحدى محطات الاتصال عند انتقالها خلال إدارات المنظمة. وإذا كان قد سبق لك ممارسة لعبة التليفون التي يتم فيها قيام الشخص الأول برسالة بصوت منخفض

جدا، ثم يقوم الثاني بإرسالها إلى الثالث فالرابع بنفس الأسلوب. . وهكذا حتى تصل الرسالة إلى الشخص الأخير، فإنك تكون قد ساهمت بالفعل في عمليات التغيير ،والحذف أو الإسقاط التي تمت لهذه الرسالة. وعندما نفكر في مشاكل الاتصال التي تحدث نتيجة للتغيير والإسقاط اللذين يحدثان في الاتصالات بالمنظمة، فإننا ندرك أن هذه المشاكل قد تكون خطيرة.

وعندما يحدث الزحام فإن تغيير الرسائل وإسقاطها يحدث بصورة غير عادية. فقد فقدت الرسائل 80% من معلوماتها الأساسية وفقًا لإحدى الدراسات التي تمت على مائة منظمة أرسلت فيها الرسائل من أعلى إلى أدنى ومرت خلال خمس مستويات إدارية حتى وصلت الإدارة أو الشخص المرسلة إليه أساسًا.

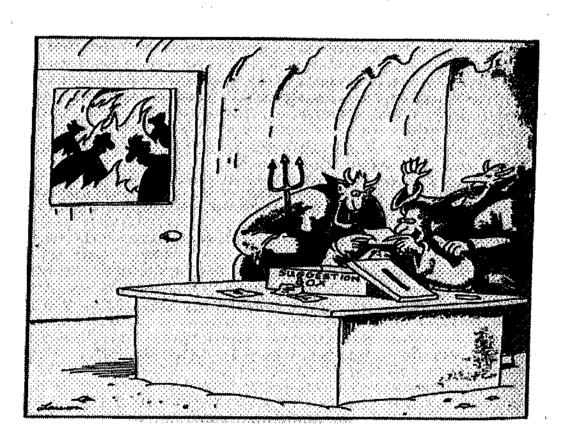
وإحدى الاستراتيجيات النافعة في التخلص من تلك المشكلة هي تكرار إرسال نفس الرسائل إما بصيغة أخرى أو خلال قناة اتصال أخرى. فعلى سبيل المثال فإذا رغبت إحدى المديرات في إخطار مرءوسيها ببعض المعلومات فقد تستخدم التليفون أولاً ثم تشفع ذلك بمذكرة منها لهؤلاء المرءوسين تحمل نفس المعنى. وفي الحقيقة فإن المديرين يشجعون على استخدام هذا الأسلوب ومن الأساليب المفيدة في هذا المجال أسلوب التثبت. والمقصود بالتثبت التأكد من أن الرسالة وصلت بوضوح ودقة. ويستخدم الطيارون بانتظام هذا الأسلوب عندما يقومون بتكرار الرسائل التي يتلقونها من مراقبي الحركة الجوية بالمطارات. ويؤكد التكرار لطرفي الاتصال أن الطيار سمع بوضوح الرسالة التي أرسلها له المراقب. وأخذًا في الأعتبار مدى انشغال الطيارين أحيانًا، وكذلك اضطراب الاتصالات عن طريق الراديو كثيرًا بالإضافة إلى الأهمية الحيوية لتلك الرسائل، فإن استخدام أسلوب التثبت مقياس لسلامة النقل الجوي يتسم بالحكمة. وربما استخدم هذا الأسلوب من يقومون بالاتصال من العاملين العاديين. وربما رغب المستمع الجيد في التثبت من صحة فهمه للمتحدث، وعادة ما يقومون بذلك عن طريق إعادة صياغة رسالة المتحدث وتوجيه سؤال مشابه للسؤال الآتي : إذا كنت قد فهمتك جيدًا فإنك قلت كذا وكذا . . . إلخ.

اعط واحصل على معلومات عكسية : افتح قنوات الاتصال مع محدثك

حتى تعمل المنظمات بكفاءة فلابد من اتصالها بمن يبثون الحياة فيها، وهم العاملون. ولسوء الحظ فإن معظم العاملين يعتقدون أن التغذية بينهم وبين منظماتهم ليست بالجودة المطلوبة. وهناك أسباب عديدة لعدم قدرة العاملين على أو رغبتهم في توصيل أفكارهم إلى الإدارة العليا. ويرجع جزء من هذه المشكلة إلى قصور قنوات الاتصال المتجه من أسفل إلى أعلى وإلى تردد العاملين في استخدام الموجود من تلك القنوات. **كيف يمكن إذًا للمنظمات الحصول على المعلومات من موظفيهم وتحسين مستوى انسياب المعلومات الصاعدة؟** Give and Receive Feedback: Opening Channels of Communication

يمكن للمنظمات التي ترغب في تحسين مستوى انسياب المعلومات الصاعدة استخدام نظم المقترحات: كثيرًا ما تفشل مقترحات العاملين الجيدين لتحسين الأداء في منظماتهم في الصعود إلى أعلى والوصول إلى من بيدهم اتخاذ قرارات تنفيذها، لأن أصحاب الاقتراحات لا يعرفون كيف يتصلون بمتخذي القرارات. وأسوأ من ذلك أن يشعر أصحاب الاقتراحات بأنهم حتى لو اتصلوا بمتخذ القرار فإنه لن ينصت إليهم. ولذلك صممت نظم صناديق المقترحات لتلافي المشاكل السابقة وإنشاء قناة خاصة لتوصيل أفكار العاملين إلى الإدارة العليا.

وقد أظهرت البحوث أن 15% من العاملين يستخدمون صناديق الاقتراحات، وأن الإدارة تستخدم 25% من مقترحاتهم. وغالبًا ما تدفع الشركات تعويضًا عن المقترحات الجيدة التي يقدمونها للإدارة، وقد يتم ذلك في صورة مبلغ نقدي أو نسبة من الوفورات الناتجة عن مقترحاتهم. وحتى تؤدي صناديق الاقتراحات الأهداف التي أنشئت من أجلها فلابد أن يشعر العاملون كلهم بعدالة الإدارة في تعاملها معهم (شكل 8-14).



شكل (8-14) نظم المقترحات: مصدر جيد للمعلومات العكسية:
تعتمد صناديق المقترحات على فكرة بسيطة مفادها: دعوة العاملين لتقديم مقترحاتهم الخاصة بتحسين العمل بالمنظمة. ويتوقف نجاح هذا النظام على اعتقاد العاملين بأن مقترحاتهم ستكون محل إهتمام الإدارة وأنهم سيحصلون على تعويض عادل على تقديم المقترحات الناجحة.

ومن الطرق الأخرى التي يمكن استخدامها للحصول على المعلومات من العاملين إنشاء ما يسمى: **بالخطوط الساخنة**. وهي عبارة عن تليفونات مزودة بعاملين يستطيعون الإجابة على استفسارات العاملين الآخرين، وأن يستمعوا لتعليقاتهم وما أشبه ذلك من أمور. وأحد الأمثلة الجيدة على استخدام ذلك النظام ما اتبعته شركة التليفون والتلغراف الأمريكية في الثمانينات عندما كانت تتحول من نظام صاحب الامتياز إلى نظام المنافسة الحرة. وقد استخدم تعبير دعنا نتكلم معًا للإشارة إلى أهمية تلك الاتصالات لدى الإدارة. وتحصل الشركات على العديد من المزايا نتيجة لتسهيل اتصال العاملين بالإدارة. ومن تلك المزايا شعور العاملين باهتمام المنظمة بهم. كما أنها تشجعهم على الكتابة إليها قبل تفاقم أضرار المشاكل التي يرونها. وبالإضافة إلى ذلك فإن الإدارة العليا تتعرف عن

طريق متابعتها للأسئلة والاهتمامات والمشاكل التي يرفعها العاملون على مصادر قيمة للمعلومات التي تؤدي إلى تحسين أحوال المنظمة.

ونظرًا لأن 40% من الاتصالات على الخطوط الساخنة تتم بعد انتهاء ساعات العمل الرسمية أو خلال عطلة نهاية الأسبوع فإن الشركات تجد صعوبة في تزويد خطوطها الساخنة بالموظفين المناسبين. ونتيجة لذلك تسند بعض الشركات هذه الخدمة إلى جهة خارجية. وفي الحقيقة فإن شركات كبرى مثل شركة بنكرتون سيرفسز جروب Pinkerton Services Group - التي تعتبر أكبر شركة تقدم خدمات الخطوط الساخنة نيابة عن الشركات الأخرى قد أنشئت أساسًا لهذا الغرض.

قضية أخلاقية:

تستخدم شركة سيرز Sears خطًا ساخنًا مجانيًا للمشاكل الأخلاقية تطلق عليه خط المساعدات الأخلاقية لتساعد العاملين على التعرف على الخطء والصواب في ذلك المجال. ويعتبر هذا الخط بالإضافة إلى القانون الأخلاقي التفصيلي، وبرامج التدريب في هذا المجال جزء من جهود الشركة التي صممت لتوجيه العاملين في جميع مستويات الشركة على اتباع السلوك الأخلاقي.

والمجموعة الثالثة من أساليب تحسين قدرة الإدارة على الحصول على معلومات من العاملين تعرف **بمقابلات الحقائب الخضراء، والمقابلات التي تتخطى المستويات الإدارية.** وقد صممت تلك المقابلات لتسهيل الاتصال بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية. وتتم الاتصالات خلال الاجتماعات المسماه اجتماعات الحقائب الخضراء عندما يجتمع العاملون على إفطار أو غداء أحضروه من بيوتهم في حقائب قد تكون خضراء. ومن هنا سميت الاجتماعات بهذا الاسم - وخلال تلك الاجتماعات يناقش المجتمعون ما يجرى بالمنظمة. وتساعد الطريقة غير الرسمية التي يتم بها هذه الاجتماعات والمناقشات التي تتم فيها على إذابة الفروق بين العاملين وتشجيعهم على اقتسام أفكارهم مع الآخرين. ويعمل اكل العاملين جميعًا من نفس الحقائب على إذابة الفروق والشعور بالمساواة.

وتعمل اجتماعات تخطي المستويات على تحقيق نفس الهدف. وفيها يجتمع العاملون بمستوى إداري معين بالعاملين في المستويات الإدارية الأعلى منهم بمستويين إداريين على الأقل. والفكرة من وراء تلك الاجتماعات هي إنشاء قنوات اتصال جديدة عن طريق جمع العاملين الذين نادرًا ما يجتمعون معًا نتيجة لبعد مستوياتهم الإدارية عن بعضها.

وفي النهاية فإن استقصاء آراء العاملين يمكن أن تجمع معلومات عن اتجاهات العاملين وآرائهم بالنسبة للقضايا الأساسية المتعلقة بعمل المنظمة. ومن الممكن أن نتعرف عن طريق المقارنة بين آراء العاملين التي جمعت في فترات دورية على المشاكل التي حدثت في المنظمة والتي كان لها تأثير على آرائهم. ويكون تأثير هذه الاستقصاءات جيدًا إذا تمت مناقشة نتائجها مع العاملين خاصة عندما تشكّل هذه النتائج أساسًا لتغيير طرق العمل بالشركة.

وقد يرغب بعض المديرين في التعرف على آراء مرءوسيهم في أدائهم عن طريق إعطائهم درجات في قائمة بالأنشطة التي يقومون بها وهي تشبه استمارات نجاح الطلاب في المدارس، والجامعات.

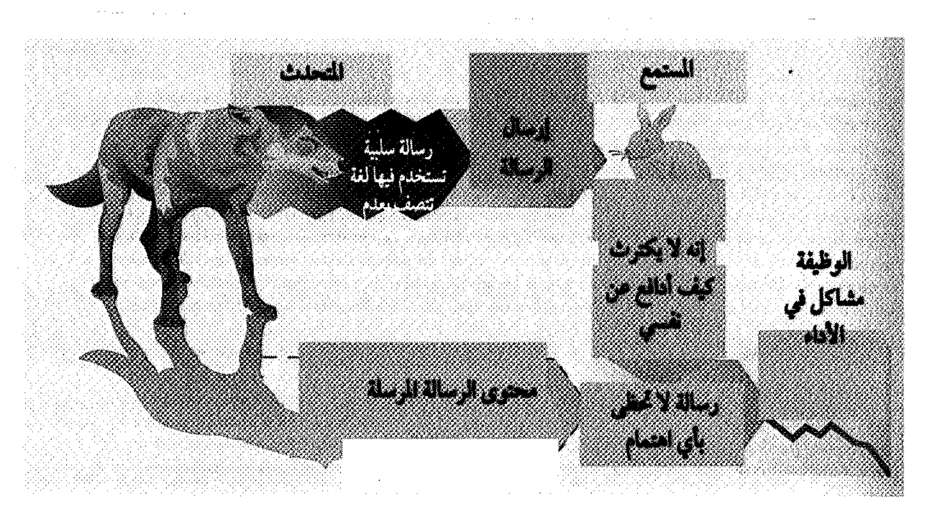
كن متصلاً مساندا للعلاقة مع الآخرين:

Be a Supportive Communicator: Enhancing Relationships

إذا كنت تود أن تكون اتصالاتك مؤثرة، فلابد أن تتدرب على المساندة. ونعني بالاتصالات المدعمة أو المساندة تلك الاتصالات الأمينة الواضحة التي تدعم العلاقات مع الآخرين بدلاً من تعريضها للخطر.

وإذا عبرنا عما سبق بطريقة أبسط فإننا نقول: إن طريقة تعاملك مع الآخرين تؤثر على علاقتهم بك، التي تؤثر بدورها على جودة الاتصالات، التي تؤثر بدورها على اتجاهاتهم نحو العمل والمنظمة وعلى أدائهم. فإذا أرسلت إلى أحد الناس على سبيل المثال رسالة سلبية تتصف بعدم الإحساس فإن من المتوقع أن يبتعد عنك هذا الشخص وأن لايثق فيك وأن يعتقد أنك متبلد المشاعر ولا تهتم بأحد. وسيقود ذلك إلى اتخاذ هذا الشخص موقفًا دفاعيا، وسيدعوه ذلك إلى إنفاق وقت وطاقة أكبر لتشييد دفاع جيد بدلاً من أن يكون مستمعًا جيدًا لرسائلك. لاحظ أن الرسالة التي لا ينظر إليها باهتمام لا تفهم جيدًا، وتؤدي بالتالي إلى مشاكل في الأداء الوظيفي، ويلخص الشكل (8-15) هذه المشاكل.

وتقودنا تلك المناقشة إلى سؤال مهم هو : **كيف يمكن أن أصبح متصلاً مدعمًا**



شكل (8-15) اتصالات لا تدعم العلاقة بين طرفي الاتصال -

كما هو ملخص هنا فإن استخدام لغة لا تدعم العلاقة بين طرفي الاتصال ربما يؤدي إلى تقويض الرسالة التي يهدف الشخص إلى إرسالها وهي حث الشخص على الأداء الجيد مثلاً

للعلاقة مع الآخرين؟ سنصف في المبحث التالي عـدداً من الأساليب المجربة التي ثبت أن لها تأثير فعال.

ركز في اتصـالك على المشكلة ولا تركز على الأشـخاص. سيؤدي ربـط الأشخاص بالمشاكل إلى اتخاذ هؤلاء الأشخاص مواقف دفاعيـة. فإذا وصفت شخصًا بأنه كسول فإن هذا الشخص سيرفض هذا الوصف أو تلك التهمة. ولكنك إذا ركزت على المشكلة فقلت مثلاً لقد خسـرنا أحد العملاء المهمين فإن ذلك سيقود الحـديث غالبًا إلى البحث عن حل لتلك المشكلـة. فربما يسـأل الطرف الآخـر مـا الذي يمكن فـعله في هذا الصـدد؟ وتنزع الاتصالات في الغـالب إلى أن تكون أكثر دعمًا للـعلاقة بين العاملين وتركيـزًا على إيجاد الحلول إذا توجهت نحـو المشاكل التي تقابلهـا المنظمة وابتعـدت عن التحدث عن اعتـقاد شخصي بالنسبة لخصائص وصفات شخص آخر.

- **قل ما تقصد بأمانة.** غالبًا ما يتـجنب الناس الخوض في القضايا الصعـبة بإخفاء قصدهم الحقيقي. ولذلك فبدلاً من الكذب وإخبار الرؤساء أن كل شيء على ما يرام بينما الحقيقة غير ذلك، عبر بدقة عما تعنيه. لا تخش أن تقول: أنني منزعج مما فعلت..

قضية عالمية:

من المهم أن ننبه إلى أن ما تحتـاج إليه لتكون متصلاً جيدًا يـختلف من دولة لأخرى. فعلى سبيل المثال فإن الحديث غير المباشر يتأصل في الثـقافة الآسيوية ولذلك فإن الحديث مباشرة يأخذ جهدًا كبيرًا.

- **اتخذ قرارك بنفسك** : لا تشعر بحرج في أن تحدد بالضـبط ما فعلت وما تشعر به. فعلى سبـيل المثال فإنك تكون أكثر دعمًـا عندما تخبر شخصًا بـأمانة لماذا صوّت ضد مشروعه مما لو أخفيت شعورك الحقيقي وراء عبارات عامة مثل قولك "رأت اللجنة مشاكل في مشروعك". وإذا كنت عضوًا في اللجنة تحدث عن نفسك فقط.

- **استخدم لغه بناءة.** عندما تتحدث عما يدور بخـاطرك، تحاشي استخدام لغة تبرز شعورك السيىء حول القـيمة الشخصية لمن تصله الرسالة، فعـلى سبيل المثال فإنه بدلاً من استخدام لغة غير بناءة Invalidating Language مثل قولك: "ماذا تتوقع من محام" فإنك تستخـدم لغة بناءة Validating Language تشعر الآخـرين باحترامهم وقبـولهم كما هم. فعلى سبيل المثال فإن قولك: "إنني غير متأكد من أنني موافق، ولكنني مهتم بسماع وجهة نظرك يعتبر مدخلاً أكثر دعمًا للعلاقة بين طرفي الاتصال.

أنت مستشار في مجال السلوك التنظيمي :

لا يعير العاملون في مركز الاتصالات التليفونية بالشركة الإجراءات الجديدة اهتمامًا. كما أنهم ينفقون وقتًا طويلاً في اتهام بعضهم البعض بأنه السبب في انخفاض إنتاجيتهم. وقد طلب منك علاج هذه الحالة.

1- كيف يمكن أن يكون اختلاف نمط الاتصالات الشخصية أحد الأسباب الأساسية لهذه الحالة؟ ما الذي يمكن اتخاذه لعلاجها؟

2- هل يمكن أن يكون اختلاف النوع والثقافة جزء من هذه المشكلة؟

3- ما الذي يمكن عمله لتحويل العاملين إلى مستمعين جيدين، وأكثر دعمًا لبعضهم؟ من وجهة نظرك هل تفيد المعايير المذكورة في هذا المجال في شرح وتفسير تلك المشكلة؟

- **احتفظ بالاتصالات بين الطرفين قائمة :** يمكن أن يعتبر قولك: "هذا شيء جميل، دعني أخبرك عن مشكلتي" طريقة حقيقية لوقف المحادثة بينك وبين الطرف الآخر. ذلك أن قيامك بتحويل إنتباه المتحدث نحوك يجعل منك شخصًا غير مساند للعلاقة بين الطرفين. وأفضل من ذلك مساندة أن تطلب مزيدًا من المعلومات عما يقوله المتحدث، أو أن تحاول أن تظهر فهمك لما قاله المتحدث كأن تقول: "إذا كنت قد فهمتُ ماذكرته فإنك تشعر. . . " ومن الحيل الجيدة للاحتفاظ بالاتصال مستمرًا استخدام الجمل الرابطة - وهي عبارة عن تعليقات تربط ما تنوي أن تقوله بما يقوله المتكلم، بدلاً من استخدام الجمل الاعتراضية - وهي التعليقات التي لا ارتباط بينها وبين ما يقوله المتحدث. فعلى سبيل المثال فإنه من المفضل أن تقول في نفس الموضوع: إنني أظن كذا وكذا. . . ويؤدي ذلك بالتأكيد إلى إنهاء الحديث.

استخدم التقنية لتحسين كفاءة الاتصالات :

Use Technology to Enhance Communication Efficiency

تعتمد الاتصالات الإدارية اليوم على استخدام التقنية المتطورة بالمقارنة بأي مرحلة سابقة. فعدد من البريد الإليكتروني أكثر من 100 مليون شخص، كذلك فإن استخدام شبكة المعلومات الدولية قد أصبح شائعًا في معظم المنظمات، وفي نسبة كبيرة من المساكن الخاصة. وكما هو متخيل فإن التقنية الحديثة تمكن الناس من الاتصال ببعضهم بكفاءة أفضل. وفي هذا المجال فمن المفيد أن نلاحظ الاتجاهات الآتية:

قضية أخلاقية :

أثيرت أسئلة حول المخالفة القانونية الخاصة بالخصوصية الفردية التي تضمنها القانون وذلك عندما يطلع المديرون على ما يرد في البريد الإليكتروني لمرءوسيهم، ويعتبر العاملون أن هذا شيئًا غير مناسب مثله مثل تفتيش درج المكتب الشخصي الذي يحتفظ فيه صاحبه بأمتعته الشخصية، ويدعي بعض المديرين أنه نظرًا لأن المعدات المملوكة للشركة فإن من حقهم التأكد من أن العاملين لا يستخدمونها لأغراضهم الشخصية. ما شعورك نحو هذه القضية؟

نقل الرسائل بالصوت والصورة : Video- Mediated Communications هناك اتجاه واعد ومبشر بالعديد من المزايا في مجال الاتصالات وهو الاتصال عن طريق الفيديو Video Mediated Communications (VMC) . وبتعبير أبسط فإن الاتصال عن طريق الفيديو يقوم على نقل الرسائل بالصوت والصورة بين جهازين أو أكثر من أجهزة الكومبيوتر، وتستخدم الشركات هذه الوسيلة للربط بين العاملين الموجودين في أماكن بعيدة بتكلفة بسيطة. وهذا يسمح لهم بعقد اجتماعات فورية Cybermeetings وتتميز هذه الإجتماعات بأنها أقل كلفة من حيث الوقت والمال بالإضافة إلى إمكان اتخاذ قرار بعقدها - أي وضعها على جدول الاجتماعات في اللحظة الأخيرة. ويستخدم شركة بوينج هذه الوسيلة لربط العاملين بمقر الشركة الرئيسي في مدينة سياتل بالعاملين في الأماكن التابعة لها في دول أخرى.

قضية عالمية :

الميزة الأساسية لنقل المعلومات بالصوت والصورة أنها تسمح للعاملين في الدول المختلفة أن يعقدوا اجتماعات غير مكلفة.

ومع أن الاجتماعات التي تتم عن طريق الكومبيوتر لا يتمتع خلالها المجتمعون بالشعور الإنساني الذي يصاحب المقابلة وجهًا لوجه، فإنها تعتبر أكثر تأثيرًا من الوسائل التقليدية المستخدمة في ربط العاملين المتواجدين في أماكن بعيدة ببعضهم مثل التليفون والفاكس والبريد الإليكتروني. وفي الحقيقة فإن هذه الوسيلة مفضلة على هذه الوسائل في عدد من الحالات. ويحتوي الجدول (8-2) على ملخص لتلك الحالات. ومع الاستمرار في تطوير قدرات أجهزة وبرامج الكومبيوتر فمن المتوقع أن تصبح هذه الطريقة أكثر شيوعات في الاتصالات التي تتم بالمنظمات الآن. والواقع أن العاملين في المنظمات هذه الأيام يستخدمون التقنية الأقل تطورًا لجعل مقابلاتهم أكثر تأثيرًا- وللتعرف على مايقوم به بعض الخبراء في هذا المجال اقرأ المبحث المعنون بالاتجاهات الحديثة في الجزء التالي لجدول (8-2) .

جدول (8-2) عقد الأجتماعات بالصوت والصورة

أفضل شيء بعد المقابلات وجـهًا لوجه - أي في نفس المكان مع أن مؤتمرات الفيديو لا تشـيع فيها المودة مثل الأجتماعات الشخصية فإنها مـفيدة في حالات عديدة بالمقارنة بالتليفون والبريد الإلكتروني والفاكس كما هو موضح فيما يلي:

تكون مفضلة عندما	مؤتمرات			
	فيديو	تليفون	البريد الإلكتروني	الفاكس
- عندما تتحرك الاتصالات في إتجاه واحد.			√	√
- عندما تتحرك الاتصالات في إتجاهين.	√	√		
- عندما يزيد تأثير الوقت على المعلومات.	√	√	√	√
- عندما يتطلب الأمر إرسال المعلومات في وقت واحد إلى عدد من الواقع.	√	√	√	√
- عندما يكون التفاعل الآتي مطلوبًا.	√	√		
- عندما يتطلب الأمر الحصول على معلومات من مصادر مختلفة.	√			
- عندما يتطلب الأمر توضيحًا باستخدام المشاهدة.	√			
- عندما يشارك في الاتصال عدد من الواقع.	√	√		
- عندما تتضمن المناقشة مواد مخزنة على الكومبيوتر.	√			
- عندما تتم المقابلة بين أشخاص لم يتقابلوا قبل ذلك.	√			

الاتجاهات الحديثة : ما الذي تفعله الشركات المعاصرة:

الاستشارات الإدارية تزيد فعالية الاجتماعات بالشركات:

Meeting Consultants Are Making Meetings Work

كلنا له خبـرة بالمقابلات - وربما كـان من الأفضل أن نقول: إننا كلنا تعـرضنا لمشاكلهـا وتحملناها، وهناك احتمال لأن تكون قـد تمتعت بها، وكذلك هناك احتمال أقل لأن تـكون قد حصلت منها على أي فائدة. فكر على سبيل المثال في التكلفة التي تتحملها إحدى الشركات التي يعقد فيها اجتماع أسبوعي لمدة ساعتين يحضر 10 من العاملين فيهـا الذين يتقاضى كل منهم 45000$ راتبًا سنويًا. إنها تنفق 31200$ تقريبًا. وهي ميـزانية تسترعى انتباه الكثيـرين. وبالتأكيد فإن الشركة التي تـحمل تلك التكلفة تتوقع أن تحصل على مقابل من تلك الاجتماعات. وإدراكًا من الشركات لمقدار الخسائر التي تتحملها نتيجة للقصور الموجود في الاستـفادة من وقت المقابلات، فقد إتجـه كثير منهـا للاستفادة من خدمـات الجيل الجديد من المستشـارين الخبراء في مجال الاجـتماعات، وقد وجـدت الشركات أن العائد يبـرر التكلفة. وإذا أخذت صفحـة من الإرشادات التي يقدمهـا هؤلاء الخبراء في كتبـهم فستجد فـيها بعض الطرق المفيـدة لتحسين الاستفادة من اجتماعاتك.

خذ على سـبيل المثـال الآنسه إدث بوهز Edith Buhs التي تعـمل مديرة الأكاديميـة التي تدرب الشركات على كيفية تحسين العائد من المقـابلات التي تعقدها وقد دربت الآنسة بوهز العاملين بسيتي يير City Year وهي منظمة لا تهدف للربح بمدينة بوسطن على تبني القـاعدة التي تقول: لن يسمح

لأي عضو في الاجتماع بالتحدث مرتين حتى يتحدث كل عضو مرة. واتباعًا لتلك القاعدة فلن يستطيع المجتمعون في اجتماعات هذه المنظمة السيطرة على أي اجتماع. كذلك فلن تكون اجتماعاتها مملة. وحتى تحتفظ بوهز بنوع من الإثارة في الاجتماعات فإنها تستخدم بعض التدريبات الابتكارية من أنواع مختلفة. فعلى سبيل المثال فإنها اقترحت إنشاء مجلة حائط مساحتها 4x 8 قدم للاحتفال بالذكرى العاشرة لإنشاء منظمة سيتي يير، بحيث تغطي الموضوعات المكتوبة فيها هذه المناسبة، وقد ساهم كل عضو في الاجتماع برأيه في نوع القصص التي تركز عليها المقالات المدرجة بالمجلة. وربما تفكر أن مثل هذه الأساليب مثيرة للإشمئزاز، ولكنها أدت المهمة المنوطة بها، فقد أجبرت كل عضو في الاجتماع على المشاركة، بالإضافة أنها أيقظت الحاضرين، فلم يسقط أحدهم نائمًا أو تأخذه سِنة أثناء الاجتماعات.

فإذا كان لديك موارد جيدة تريد أن تنفقها لتحسين العائد من اجتماعات اللجان في منظمتك فمن الممكن أن تلجأ إلى أحد هؤلاء المستشارين، ومنهم دوجلاس جرفن Douglas Griffen الذي يتقاضى $5000 يوميا ليساعدك في السيطرة على هذه الاجتماعات، ووفقًا لنصائح جرفن يجلس الحاضرون حول منضدة تأخذ شكل الحرف U وأمام كل منهم نوت بوك إليكتروني متصلة بالكومبيوتر Notebook Computer وعندما يطرح على المجتمعين سؤال مثل: ما السوق الجديد الذي يمكننا غزوه؟ فإن كل عضو يدخل إجابته ويراها مع إجابات الآخرين على شاشة الكومبيوتر. وعندما ينتهى الحاضرون من الإجابة يقوم جرفن بمراجعة الإجابات ليتعرف على القاسم المشترك بينها أو على الأفكار المشتركة ثم يقوم بتلخيص ذلك للحاضرين ليفكروا فيه، وبعد التفكير يقوم الأعضاء بالتصويت على المقترحات التي حازت على دعم الأعضاء، وبعد انتهاء عملية التصويت يحصل المجتمعون على نتائج فورية يتخذون توصياتهم على ضوئها. ويعطي هذا الأسلوب الحاضرين وقتًا مناسبًا للتفكير في الاقتراحات المختلفة ومناقشتها بدلاً من إنفاق وقت الاجتماع في الصياح لبعضهم البعض.

ويستخدم آندي كوفن Andy Koven – الذي أنشأ معهدًا خاصًا لتحسين الاجتماعات The Institute for Better Meetings – أجهزة الكومبيوتر للاحتفاظ بأنسياب العمل في اجتماعات تنمية المنتجات الجديدة بوحدة ماتل ميديا Mattel Media وهي إحدى وحدات شركة كبرى لصناعة الدمي. وبدلا من أن يكتب كل عضو مقترحاته على سبورة فإنه يدخلها على الكومبيوتر لتنقل بعد ذلك إلى شاشة ضخمة يراها الجميع. ولا يشارك كوفن في الاجتماعات نفسها بل إنه يقوم بدور ملاحظ رسمي يقتصر دوره على تسجيل وتنظيم أفكار الأعضاء خلال الاجتماعات. وعندما ينتهي الاجتماع يحصل كل عضو على نسخة مما دار في الاجتماع، كما يتم إرسال هذه الوثيقة بالبريد الإلكتروني إلى الإدارات التي تحتاجها بالشركة. لا تعتقد للحظة واحدة أن نوتة الملاحظات القديمة عبارة عن مجموعة أوراق لا فائدة فيها. إنها قادت إلى تصميم إحدى اللعب الكلاسيكية التي كان عليها طلب كبير، وقد تم ذلك التصميم على إسطوانة CD- ROM.

وإذا لم تكن قادراً على استئجار مستشار اجتماعات ليأتي إلى مساعدتك، فإنك بالتأكيد تستطيع استخدام بعض أساليبهم. ورغم ان ذلك ليس أمرًا سهلاً نظرًا لأن العادات القديمة تموت بصعوبة، فإن بذل الجهد قد يكون مفيدًا جدا. وفوق كل ذلك ألم تذكر أنك لم تكن أبدًا من هواة الاجتماعات؟ من يدري فلعل تلك الأساليب تقلب الأوضاع وتجعلك أحد الهواة.

تكنولوجيا الصوت (التحدث) Speech Technology

قد يكون بجهاز الكومبيوتر الشخصي الذي تمتلكه برنامج قليل التكلفة للتعرف على

الأصوات. إذا كان هذا صحـيح فما يحدث أنك تتحدث خـلال ميكروفون، ويقوم ذلك البرنامج بتحويل كلامك إلى كتابة تظهر على شاشة الكومبيوتر. والشيء الذي ربما لاتعرفه أن الشركات الكبـرى في جميع أنحاء العـالم تستخدم تقنيـة أكثر تطوراً لتمييـز الأصوات لإنجاز أعـمالهـا بكفاءة أفضل. ويتـاح لهذه الشـركات معـدات متطورة جدا بـالمقارنة بما نستخـدمه في الحاسبـات الشخصيـة. فعلى سبيل المثـال إذا وصلتك محادثة تليفـونية من شخص يرغب في إضافة قيمتها إلى فـاتورة تليفونك، فإنك تسأل عما إذا كنت تقبل ذلك أم لا. ويقوم الكومبيوتر بالتعرف على إجـابتك بنعم أو لا ثم يقوم بإضافة أو عدم إضافة قيمة المكالمة إلى فاتورتك وفقًا لرغبتك. هذه التقنية مستخدمة في شركة التليفون والتلغراف الأمريكية AT&T. وقد وفرت الشركة باسـتخدامها 100$ مليون من أجور العاملين الذين كانوا يقومون بذلك يدويا.

ويعـتقـد الخبراء أنـنا نعيش خـلال المرحلة الأولى أو بداية هذا الأتجاه. فـالشـركات تسـتخـدم الآن هذه التقنيـة لطلب الاتصال الـتليفـوني - ومن أرقام التليـفون، وتصـفح الإنترنت. وتحمل الأيام لنا الكثير من التطور التـقني في هذا المجال. وقد يأتي قريبًا اليوم الذي تسأل فيه هذا الكتـاب ليقرأ نفسه لك، وسوف يستـجيب الكتاب لطلبك. (وبالطبع فإنـنا نتوقع أن اليـوم الذي يمكن أن تطلب فيـه الحصـول على الأفكار الموجودة بالكـتاب مباشرة دون قراءة سيكون أبعد من اليوم الذي يستجيب فيه الكتاب لطلب القراءة السابق).

ملخـــص الفصــــل الثــــامـــن :

(1) صف إجــراءات الاتصــالات ودورها في المنظمات.

تحدث إجراءات الاتصـالات عندما يُرَمِّز المرسل الرسالة وينقلها إلى المستقبل خلال قنوات الاتصال، الذى يقوم بفك رموزها وإرسال مـعلومات عنها إلى المرسل. أما العوامل التي تتدخل في تلك الاجراءات فهي الضوضاء. وتستخدم الاتصالات في المنظمات لتوجيه أنشطة العاملين والتنسيق بينها. وأهم الأدوار التي تقـوم بهـا الاتصـالات هي نقل المعلومـات، ولكنها قـد تستخـدم في بناء الصداقـة، ودعم ثقة العملاء والعالمين وغيرهم في المنظمة وتحسين قبولهم لها.

(2) صف عـددا من أشكـال وسـائل الاتصـال اللفظيـة في المنظمـة، ثم حـدد أنسـبهـا للاستخدام مع أنواع الرسائل المختلفة.

تستخـدم العديد من أنواع الاتصالات الشفـهية والكتابية فى المنظمـات، وتتراوح الاتصالات اللفظية بين تلك الغنية بالاتصـال الشخصي وتعطينا فـرصة للحصـول علي تغذية عكسيـة فورية مثل المناقـشات التي تتم وجهـاً لوجه، وتلك التي تقل فيهـا فرصة الاتصال الشخصي مثل الرسـائل التي تسير في اتجاه واحد مـثل الفاكس والبـريد الإليكتروني. وتـفضل وسائل الاتصـال الغنية بالاتصـال الشخـصي عندما تكون الاتصالات غير روتينية أو تحتاج إلي التوضيح لوجـود بعض الغمـوض الضروري في الوسـائل، بينما تـفضل أساليب الاتصـال الخاليـة من الاتصال الشخصي في الاتصالات الروتينية الواضحة.

(3) اشـرح كـيف يـكون نمط الملبـس والوقت والمكان جزءا من الاتصـالات غيـر اللفظية في المنظمات.

تزداد ثقة الناس بأنفسهم عندما يرتدون زيا مناسبا - فعلي سبيل المثال فإن ارتداء الملابس غير الرسمية قد أصبحت نمطًا شائعًا في المنظمات هذه الأيام. ويُظهر العاملون أهمية مناصبهم الرسمية في المنظمة عن طريق جعل الآخرين ينتظرون وقتًا طويلاً قبل مقابلتهم. ويمكن أن يُظهر العاملون أهمية مناصبهم في المنظمة باستعمال لغة صامتة بالجلوس مثلاً على رأس طاولة الاجتماعات المستطيلة.

(4) صف الفروق الفردية في مجال الاتصالات.

غالبًا ما يختلف الناس عن بعضهم في نمط الاتصال الذي تستخدمونه. وقد تم توصيف ستة أنماط اتصال شخصية هي: نمط الأمراء، والنمط الجدلي السقراطي، ونمط المتأملين ،ونمط الحالم،ونمط المرشحين في الانتخابات ،ونمط أعضاء مجلس النواب. ومن الممكن تحسين الاتصالات عندما يكون هناك توافق بين أنماط طرفي الاتصال، أو عندما يتوقع أحد الطرفين نمط اتصال الطرف الآخر. وهناك أيضًا فروق في الاتصالات ترتبط بالنوع. فالرجال يركزون على مكانتهم، بينما تركز النساء على خلق مكانة اجتماعية جيدة أو إيجابية. وعادة ما تقود هذه الفروق إلى سوء فهم بين العاملين من النوعين، وتقل فعالية الاتصال عبر الثقافات بسبب سوء فهم ذوي الثقافات المختلفة لبعضهم. ويرجع ذلك إلى اختلاف الألفاظ Vo-cabularies، وفي الفروق الدقيقة في معاني الكلمات التي قد لا تكون مفهومة خارج الثقافة التي يشيع استخدامها فيها.

(5) صف القوى الرسمية المسئولة عن الاتصالات في المنظمات.

تتأثر الاتصالات بالهيكل التنظيمي للمؤسسة، الذي يعتبر نمطًا رسميا للعلاقة المتبادلة من العاملين. ويحدد الهيكل من يتصل بمن كما توضح الخريطة الرسمية، (التي هي عبارة عن مخطط للعلاقات الرئاسية في المنظمة) والشكل التي تأخذه الاتصالات. ومن الملاحظ أن الأوامر تتحرك إلى أسفل بينما المعلومات تتحرك إلى أعلى، وينتج عن ذلك الاتصالات الصاعدة أو النازلة. وغالبًا ماتتعرض الاتصالات الصاعدة إلى التحريف نظرًا لأن العاملين يترددون في إخبار رؤسائهم بالأنباء السيئة - ومن الملاحظ أن الاتصالات الجانبية التي تتم على نفس المستوى تهدف إلى تحسين مستوى التنسيق بين ادارات الشركة.

(6) صف تأثير شبكات الاتصال غير الرسمية على الاتصالات التنظيمية.

تنساب المعلومات بسرعة خلال شبكات الاتصال غير الرسمية بالمنظمة وتنساب المعلومات بسرعة خلال هذه الشبكات لأنها تتخطى الحدود الرسمية بالمنظمات، ويطلق على شبكات الاتصال غير الرسمية لفظ الإشاعة وهي عادة مسئولة عن انتشار المعلومات التي تكون غير دقيقة جزئيا أو المختلفة بالكامل. والإشاعات مكفلة لكل من الفرد والمنظمة، ولحسن الحظ فهناك طرق عديدة للتغلب على تأثير الإشاعات.

(7) اشرح كيف يمكن تحسين الاتصالات التنظيمية عن طريق استخدام لغة بسيطة واضحة، وعن طريق الاستماع الجيد، وتنظيم انسياب الاتصالات بالمنظمات، ثم إعطاء تغذية عكسية والحصول عليها.

يستطيع الناس أن يكونوا متصلين جيدين إذا احتفظوا برسائلهم قصيرة وواضحة وعن طريق تلافي استخدام اللغة الخاصة بين العاملين في نشاط واحد عندما يتصلون بمن لا يعرفون هذه اللغة الخاصة. كما يمكنهم تحسين مهارتهم في الاستماع عن طريق تعلم الاستماع النشط الذي يتحقق بالتفكير فيما قاله المتحدث وتوجيه أسئلة له دون مقاطعته. ومن الممكن التغلب على مشكلة تزاحم قنوات الاتصال باستخدام نظام حراس البوابات - أي الأفراد الذين يسيطرون على انسياب المعلومات للآخرين، أو عن طريق ترتيب الرسائل حسب ورودها. ومن الممكن تعليل

تحـريف الرسـائل وإسـقـاطهـا عـن طريق تكرار الرسائل، وتشـجيع القـيام بالتثبت. ومن الممكن تنشيط الاتصـالات داخل المـنظمـات عن طريق اسـتخدام الأساليب التي تفـتح قنوات الاتصالات الصاعـدة لحمل رد فعل العـاملين على ما وصلهم من رسـائل (يمكن اسـتخـدام نظم المقـترحـات، وخطوط الاتصـال السـاخنة، واسـتـقـصـاءات العاملين).

(8) كيف يمكنك أن تكون متصلاً مدعمًا للعلاقة بين طرفي الاتصال، وكيف يمكنك استخدام التقنية الحديثة لتكون رجل اتصال فعال.

يبذل رجال الاتصـال الفعال جهـودًا لتحسين العـلاقة مع الآخـرين. وهم يحـققـون ذلك عن طريق التركـيز على المشـاكل لأعلى الأفراد، وبأن يحددوا بأمانة ما يقـصدون، وبأن يكونوا أصحاب قراراتهم، وأن يسـتخدموا لغة بناءه ، والاحـتفاظ بالعلاقـات مستمرة مع الـطرف الآخر. وقد أدى التطور التـقني إلى تحـسين الاتصـالات من عـدة طرق. ومـن الطرق المـتطورة فـي الاتصـــالات مؤتمرات الفـيديو وبرامج تمييـز الأصوات التي بدأ استخدامها، والتي تتطور بسرعة.

أسئلـــــة للمناقشـــــة :

(1) صف كيف تعمل إجراءات الاتصالات - أي كيف يتم ترميز المعلومات - استخدم مثالاً من عمليات الاتصال اليومية في المنظمات مثل سؤال مشرف مرءوسه عن جدول الإنتاج الشهري.

(2) تخيل أنك المدير الإقليمي للإنتاج بإحـدى الشركات، وأنك تقوم بشرح سياسة الشركـة الجديدة لمجموعة من مديري الإنتاج بالشركة. هل من الأفضل استخدام الاتصالات المكتوبة، أو الشفهية أم كلاهما؟ اشرح قرارك.

(3) افترض أنك تجرى مقابلة للحصول على وظيفـة. صف طريقة ملبسك وكذلك طريقة استخدام الموظف الذي يجري معك المقابلة للوقت والمكان للتأثير على الاتصالات التي تتم بينكما.

(4) افترض أنك تواجه صـعوبة في الاتصال مع زميلك الجديد في العمل، اشرح تـأثير الفروق الفردية على هذه المشكلة، وما الذي يمكن عمله للتغلب عليها.

(5) تخيل أن شركتك وقعت ضـحية لإشاعة حول مدير موقوف عن العـمل. ما الذي يمكنك عمله لوضع نهاية للإشاعة؟ اشرح.

(6) في مسرحـية شكسبير "هاملـتون"، يقول بولونيس Polonius اعط كل رجل أذنًا، واعط قليلا من الرجال لسانًـا. اشرح تطبـيقات هذه الـنصيحـة لتحـويلك إلى مسـتمع نشط. مـا الأساليب الأخـرى التي يمكنك استخدامها لتكون مستمعًا مؤثرًا؟

(7) افترض أنك عندما تريد التحدث مع مرءوسيك فـإنك تجدهم يعانون إما من الخوف منك أو من عدم الفهم - ما الذي يمكنك عمله للتخلص من هذه المشكلة؟

تطبيقـات الفصـل الثـــامـــن :

حـالة عمليـــــة :

شركة المبيعات والخدمات الطبية :

عندما يكون اتباع السياسة أكثر إثارة من السجلات التي تضم سياسات الشركات.

يتم أداء الأنشطة التي تنتج في عدد مـن الفروع في الشركات الكبـرى وفقًا للسيـاسات والقواعد الرسـمية. وعندمـا يكون لديك قـوانين وسيـاسات وقـواعـد عمل فـمـا عليك إلا أن تصب ذلك في دليل يسـمى: دليل السيـاسات. ومع ما يبـدو من فائدة هذه الأدلة فـغالبًا مـا يقذف به المديرون في مكان مـهجور بين السـجلات الأخرى.

وإدراكًا ممن أنشأ شركة المبيعات والخدمات الطبية لعدم فـائدة أدلة العمل بالشركات فقد إستخدم مدخلاً آخر في الاتصالات التي تتم بالشركة. إنهم يطلبون من العـاملين بفروع الشركة وعددها 86 في أمريكا وعدد آخر في أوربا أن يقرءوا التعليمات التي ترسل إليهم في مذكرة داخلية تصلهم كل شهر من المركز الرئيسي للشركة. وعندما يتقاسم مديرو الشركة معلومات مهمة فإنهم لا يعتـمدون على مراجعة سجلات السياسات المكتوبة التي قد تكون مملة. فعلى سبيل المثال فإنه عندما أصر محامي الشركة عـلى ضرورة وجود سياسة مكتوبة لمنع التمييز العنصري، فإن الشركة استـخدمت الرسوم الكارتونية المعلقة في وحدات الشركة لشرح تلك السـياسة. وعندما أراد صاحب الشركة أن يعرف العاملون بالشركة أهم القيم التي تهتم بها الشـركة فإنه قام بطباعة أهم عشرين منها على كارت صغير ووزعه على العاملين بها.

ولا يعني أي من تلك الإجراءات أن رئيس الشـركة ومعاونيه لا يشـاركون بعمق في أعمال فـروع الشركة. فعلى العكس من ذلك فقد ذكر رئـيس الشركة أنه يرغب في وجود التشابه بين فروع الشركة، فـقد قامت شهرة الشركة على تقديم فروعها المختلفة أفضل مستـوى من الخدمات في العالم لعملائها المنتشرين في كل مكان. كما ذكر أن الشركة أنشأت النظم والطرق التي تساعدها على التأكد من أن العملاء يحصلون فعلاً على ذلك المستوى. وقد قال: لدينا بالشركـة نماذج عملنا التي جربناها ، ولا نرغب في أن يقوم مدير كل فـرع بتجربة نموذج العمل الخاص به.

والسؤال هو كيف اسـتطاعت الشركة تحقـيق التماثل في العمل بين فـروعها والعاملين فيـها دون وجود أدلة لسياسات العمل بها؟ لقد استطاعت الإدارة تحقـيق ذلك عن طريق استخدام قائمة مراجعة مكونة من 1000 نقطة يطلق عليها بلو ربن بوك Blue Ribbon Book أي: كتـاب الجائزة الأولى . ومن أمثلة النقـاط المسجلة في هذا الكتاب: هل الشاحنة نظيـفة؟ هل هناك مرطبات يمكن تقديمهـا للضيوف؟ هل يتم التسجـيل بانتظام في سجلات صيانة الشاحنات؟ هل هنا منشورات معلقة على الحوائط للاحتفال بتحقيق هدف ما؟

وحتى يتم التـأكد من أن العاملين بالشركـة قد حققـوا المعايير المائة، فإن رئيس الشـركة ومعاونيـه يقومون بزيارتين مفاجئتين سنويا لكل فرع من فروع الشركة ويتم في هاتين الزيارتين فحص دقيق لما يقوم به فرع الشركة. ولا يشابه ذلك الفحص، ما هو موجود بالوحدات العسكري، بل إنه يعتبر مناسبة مليئة بالمتعة والإثارة يجرى فيها العـاملون في مرح وصـخب للتأكـد من وجود أوراق نـظافة شـخصـية بدورات الميـاه ومن ومن نظافة سـلال المهملات.. وغير ذلك من الأشياء التافهة الدالة على تأكدهم من إنجازهم للأشياء المهمة المرتبطة بأهداف الشركة.

ويعطي الفرع التي يستوفي متطلبات كل معيار درجة واحدة، ولا تعطي أي درجات لمن لا يستوفي أي معيار من المعايير. وبذلك فإن أقصى درجـة يحصل عليها أي فرع هو 100 درجة. ويحصل كل عامل من عمال أعلى عشرة فروع درجات على جـوائز مالية تتراوح بين 3000$ - 500$ وتمول تلك الجوائز من أرباح الفروع الأخرى - التي لم تحصل على درجات عالية. وإذا حقق أي فرع أداءً سـيئًا فلا يؤذي أحد من العاملين به. وعلى العكس فإن ذلك يخلق لديهم حافزًا للأداء الجيد في السنة التالية. ويعني ما تقدم أن زيارات الجائزة الأولى تدفع العاملين لاتباع معايير العمل التي وضعتها الشركة بدقة أكثر مما تحققه أي أدلة مكتوبة لسياسات الشركة.

أسئلــــــة:

(1) ما الذي يساعد على النجاح الهائل الذي حققه مدخل شركـة المبيعات والخدمات الطبية؟ هل تعتقد أن هذا المدخل سينجح في الشركة التي تعمل بهــــــا؟ لم؟ ولم لا؟

(2) ما الإدارة التي يمكن أن تحـقق فيها أدلة سـياسات الشركات النـجاح؟ وما هي الإدارة التي تحقق فـيها أفضل مستويات النجاح؟

(3) ماذا تعتقد بشأن نظم الحوافز التي تستخدم خلال دورات التفتيش المعروفة برحلات الجائزة الأولى؟ هل تعتقد أن تأثير هذا النظام سيستمر في الأجل الطويل؟

(4) ما بعض الأساليب الإبتكارية التي يمكن استخدامها لتحقيق الاتصال بالعاملين بشأن سياسات الشركة؟

(5) ماذا تعتقد بشأن الفوائد التي يمكن أن تحصل عليها شركة المبيعات والخدمات الطبية من استخدام الأساليب الخاصة بتحسين مستوى الاتصالات في المنظمات - المقصود الأساليب التي سبق ذكرها في هذا الفصل؟

تدريب سلوكي :

قوم نمطك الشخصي في الاتصالات

عندما قرأت عن أنماط الاتصالات الشخصية الستة، فهل تكونت لديك فكرة عن نمطك الشخصي في مجال الاتصالات؟ سوف يعاونك الاختبار الآتي المكون من أسئلة مشابهة للأسئلة التي استخدمها العلماء في التعرف على الأنماط الستة السابقة في التعرف على نمطك الشخصي في الاتصالات.

توجيهات :

اقرأ الجمل الثمانية عشرة الآتية، فكر في الطريقة التي تستخدمها فعلاً في الاتصال (وليست الطريقة التي تعتقد أنه ينبغي عليك استخدامها) إذا كنت تعتقد أن الجملة تصف أسلوبك الفعلي في الاتصال غالبًا أكتب كلمة «نعم» على السطر المقابل للجملة. وإذا كنت تعتقد أن الجملة لا تصف أسلوبك الفعلي في الاتصالات في أغلب الأحوال اكتب كلمة «لا» على السطر المواجه للجملة.

(1) عندما أتحدث إلى الغير فإنني أعبر بطريقة مباشرة عما أقصده.

(2) أنا شخص أعبر عما أراده كما هو .

(3) أتقاسم أفكاري بحرية مع غيري.

(4) أعبر عما يرد إلى ذهني دون أي تردد أو تفكير.

(5) لا أتصف بالصبر عندما يتحدث الآخرون.

(6) عادة ما أتجنب المناقشات التفصيلية مع الآخرين.

(7) أتمتع كثيراً بتجاذب أطراف الحديث مع الآخرين.

(8) عادة ما أعطي تعليمات تفصيلية مطولة للآخرين.

(9) غالبًا ما أتهم بالتكرار.

(10) غالبًا ما أستخدم الأمثلة والقصص في توضيح الأشياء.

(11) أتمتع بالجدل والنقاش مع الآخرين.

(12) رأيت فيما سبق من يطلب توقفي Tune me out عن الحديث عندما أتكلم.

(13) عادة ما يخبرني الناس عن مشاكلهم.

(14) عادة ما أتجنب من يبدو عليهم الغضب.

(15) عادة ما يكون صوتي منخفضًا أثناء الحديث.

(16) ربما أخبر شخصاً آخر أنني موافق حتى ولو لم أكن موافقًا.

(17) يميل الناس إلى مقاطعتي أثناء الحديث.

(18) أميل إلى التحدث مع الآخرين بأدب وأدعمهم كذلك.

طريقة حساب الدرجات :

(1) أضف عدد الإجابات «نعم» على الجمل 1- 6. هذه هي درجاتك في أنماط الأمراء.

(2) أضف عدد الإجابات «نعم» على الجمل 7 - 12 هذه هي درجاتك في أنماط الجدليين.

(3) أضف عدد الإجابات نعم على الجمل 13-18 هذه هي درجاتك في أنماط المفكرين.

(4) حتى تحدد نمط اتصالك قارن درجاتك مع بعضها.

أ - إذا كانت درجاتك على المجموعة الأولى أعلى الدرجات التي حصلت عليها ؛فأنت تتبع نمط الأمراء .أما إذا كانت درجاتك على المجموعة الثانية هي الأعلى؛ فنمطك جدلي، وأما إذا كانت درجاتك على المجموعة الثالثة هي الأعلى فنمطك نمط المفكرين. هذه هي أنماط الاتصال الرئيسية.

ب- إذا كانت درجاتك في المجموعتين 1و 2 قريبتين من بعضهما ولكنهما بعيدتان من درجاتك في المجموعة الثالثة، فنمطك نمط الحكام. أما إذا كانت درجاتك في المجموعتين 2 - 3 قريبتين من بعضهما، ولكنهما بعيدتان من درجتك في المجموعة 1؛ فنموذجك نموذج المرشحين للمجالس النيابية، وأخيرا فإذا كانت درجاتك في المجموعة 1، 3 قريبتين من بعضهما وبعيدتين من درجتك في المجموعة الثانية؛ فنمطك نمط أعضاء المجالس النيابية.

ج- إذا كانت درجاتك في المجموعات الثلاث قريبة من بعضها، فربما لا تكون على دراية بكيفية قيامك بعملية الاتصال. أعد الاختبار وركز على أسلوب اتصالاتك الفعلي بدلاً مما تعتقد أنه ينبغي عليك اتباعه.

أسئلة :

(1) ما نمط اتصالك وفقًا للاختبار السابق؟ كيف تقارنه بالنمط الذي توقعته لنفسك؟

(2) بناءً على توصيف أنماط الاتصالات الشخصية المذكورة في هذا الكتاب، هل تستطيع أن تخمن مبكرًا أي العناصر تشير أكثر من غيرها إلى أي الأنماط؟ ما العناصر الأخرى التي يمكن اضافتها للاختبار لتحديد كل نمط من أنماط الاتصال.

(3) هل تستطيع بنجاح أن تغير نمط اتصالك ليتوافق مع نمط شخص آخر؟

تدريب جماعي :

تحسين مهاراتك في الاستماع

هل أنت مستمع جيد ؟ بمعنى هل أنت مستمع ينصت ويفهم جيداً ما يقوله الآخرون؟ يعتقد كثير منا أنهم أفضل مما هم عليه في الواقع عندما يتعلق الأمر بإحدى المهارات المهمة. وفوق كل ذلك فنحن نستمع للآخرين طول حياتنا، ومع ذلك القدر الهائل من التدريب فلابد أننا على ما يرام. وحتى تطمئن على مهارتك في الاستماع حاول أن تؤدي التدريب الجماعي الآتي:

إرشادات :

(1) قسم طلاب الفصل إلى مجموعات كل منها مكون من اثنين لا يعرفان بعضهما على أن يجلس كل فرد من أفراد المجموعة في مواجهة الآخر، وعلى أن تكون كل مجموعة بعيدة عن المجموعات الأخرى.

(2) عين أحد الطالبين بكل مجموعة ليكون متحدثًا والآخر ليكون مستمعًا. على المتكلم أن يخبر المستمع عن ظروف سيئة تعرض لها أثناء العمل (مثل إصابته بخيبة أمل لعدم حصوله على زيادة في الراتب، أو قيام زميل آخر بإرباكه. أو خسارته لمعركة مع أحد زملاء العمل، أو فصله من العمل) وبشعوره حول ما حدث. لاحظ أن المناقشة ينبغي أن تمتد لفترة تتراوح بين 10 دقائق إلى ربع ساعة.

(3) ينبغي على المستمعين أن ينفذوا المقترحات الخاصة بالمستمع الجيد الملخصة في الشكل 8-12. ومن المفيد هنا أن يقوم المدرس بمناقشة هذه المقترحات مع الطلاب كلهم قبل التدريب.

(4) بعد انتهاء المحادثات، راجع المقترحات مع زميلك في المجموعة. ناقش أي الأقتراحات اتبعه المستمع، وأيها أهمله. كن منفتحًا وأمينًا عند تقييم نقاط القوة والضعف. ينبغي أن يقّيم كل متحدث مدى شعوره بأن المستمع أصغى له جيداً.

(5) كرر الخطوات الثانية والثالثة والرابعة مع تعديل الأدوار - المتحدث يصبح مستمعًا، والعكس صحيح.

(6) تقاسم خبرتك كمستمع ومتكلم مع باقي طلاب الفصل.

أسئلـــــة للمناقشـــة:

(1) ماذا استفدت من التدريب حول مهارة الاستماع لديك؟
(2) هل كان هناك اتفاق أم اختلاف حول نقاط القوة والضعف في كل مستمع؟ اشرح.
(3) بعد مناقشة تأثير المستمع الأول عن كل مجموعة ربما توقعت أن يكون مستوى أداء المستمع الثاني أفضل، فهل كانت هذه هي الحقيقة في مجموعتك، وكذلك في باقي الفصل؟
(4) ما مهارات الاستماع التي كان من السهل التدريب عليها وما تلك التي من الصعب التدرب عليها؟ هل هناك ظروف معينة يصعب في ظلها تطبيق مهارات الاستماع الجيد؟
(5) هل تعتقد أنك استفدت من ذلك التدريب مهارات ستستخدمها في ظروف أخرى؟ إذا كانت الإجابة نعم فما هي تلك المهارات؟ وإذا كانت «لا» فلماذا؟

مصطلحات الفصـــل الثـــامـــن

الترميز Encoding : إجراءات يتم خلالها تحويل الفكرة إلى شكل يمكن إرساله للمستقبل بحيث يستطيع المستقبل فهمها- مثل كتابة الفكرة أو تسجيلها.

قنوات الاتصال Channels of Communication : هي الوسائل التي يتحرك خلالها المعلومات حتي تصل إلى المستقبل المرغوب فيه ومنها البريد والتليفون.

فك الترميز Decoding : هي الإجراءات التي يقوم المستقبل خلالها برد الرسالة إلى الوضع الذي كانت عليه لدى المرسل.

التغذية العكسية Feedback : معلومات عن تأثير الرسالة على المستقبل.

الضوضاء Noise : عوامل قادرة على تزييف وضوح الرسائل.

الإتصالات اللفظية Verbal Communication : تعني استخدام الكلمات في نقل الرسائل سواء كانت الكلمات مكتوبة أو ملفوظة.

الاتصالات غير اللفظية Nonverbal Communication : تعني نقل الرسائل دون استخدام كلمات، مثل حركة اليد، ومساحة المكان.

الهيكل التنظيمي Organizational Structure : وصف رسمي لنماذج العلاقات بين مختلف وحدات المنظمة.

الخريطة التنظيمية Organizational Chart : رسم يوضح الهيكل الرسمي للمنظمة، ويحدد من يتصل بمن.

تأثير الصمت MUM Effect : التردد وعدم الرغبة في تزويد الرؤساء بالأخبار السيئة. ويتضح ذلك إما من عدم إرسال الخبر إطلاقًا أو إرساله عن طريق الآخرين.

شبكة قدامى الأصدقاء Old- boys Network : شبكة اتصالات غير رسمية تقوم على النوع -رجال، نساء - وتتكون من رجال من نفس الخلفية الاجتماعية.

تأثير كرة الثلج Snowboll Effect : هو إتجاه العاملين لتقاسم معلومات غير رسمية مع الآخرين- ونظرًا لأن كرة الثلج تتكون بسرعة فإن المعلومات تطير بسرعة خلال شبكة الاتصالات غير الرسمية.

قنوات الاتصال غير الرسمية Grapevine : قنوات اتصال غير رسمية بالمنظمات مؤسسة على الصداقة أو المعرفة الشخصية.

الشائعة Rumors : معلومات لها أساس محدود من الصحة تنقل خلال قنوات الاتصال غير الرسمية.

الاتصالات الإستراتيجية Strategic Communication : عبارة عن الأنشطة المرتبطة بإطلاع الجمهور الخارجي مثل الصحفيين على المعلومات الخاصة بالشركة.

مبدأ استخدام اللغة البسيطة المختصرة Jargon : مبدأ أساسي في الاتصالات ينصح المتحدث أو الكاتب

باستخدام لغة مختصرة وسهلة عند الاتصال بالغير.

مبدأ الاحتفاظ باللغة بسيطة ومختصره K.I.S.S. Principle : مبدأ من مبادىء تحسين مستوى الاتصال يقوم على الاحتفاظ باللغة بسيطة وواضحة ومختصره ما أمكن.

لغة أهل الحرفة K.I.S.S Principle : لغة وألفاظ خاصة يفهمها ويستخدمها أهل الحرفة الواحدة ولا يفهمها كما هي غيرهم .

نموذج الاستماع الجيد HURIER Model : نموذج يقوم على ستة عناصر هي: الاستماع، والفهم، والتذكر، والشرح، وتقويم محتويات الرسالة، ثم الرد عليها.

التزاحم Overload : تحدث عندما يصل كم كبير من المعلومات لإحدى وحدات المنظمة.

لغة غير بناءة Invalidating Language : لغة تبرز الشعور السيئ حول القيمة الذاتية لمن تحدثه.

لغة بناءة Validating Language : لغة تزيد إحساس مستقبل الرسالة بقيمته الذاتية.

الجمل الرابطه Conjunctive Statements : عبارة عن جمل تجعل الحديث متصلاً عن طريق ربط ما يقوله متحدث بما يقوله الآخر.

الجمل الاعتراضية Disjunctive Statements : عبارة عن جمل منفصلة عن الجمل السابقة، وهي تهدف إلى إنهاء المحادثة.

نقل الرسائل بالصوت والصورة Video- Mediated Communication (VMC) : مؤتمرات يرى الناس ويسمعون فيها بعضهم البعض ، تعقد عن طريق الكومبيوتر.

الفصل التاسع

إتخاذ القرار في المنظمات
Decision Making In Organizations

أهداف الفصل :

- وصف خطوات النموذج التحليلي في اتخاذ القرار.
- التفرقة بين القرارات المهيكلة - ذات الإجابة التي يمكن تحديدها سلفًا- وغير المهيكلة، وبين القرارات المؤكدة وغير المؤكدة، والقرارات التي تأتي من أعلى وتلك التي تتخذ بواسطة العاملين **Empowered**.
- تمييز الأنواع المختلفة لأنماط القرارات الفردية.
- وصف المزايا والعيوب في القرارات الجماعية، بالمقارنة بالقرارات الفردية.
- تحديد العوامل التنظيمية والثقافية التي تؤثر على إجراءات اتخاذ القرارات بالمنظمات.
- التمييز بين ثلاثة مداخل لاتخاذ القرارات بالمنظمات: مدخل الاقتصادي الرشيد، والمدخل الإداري، ثم نظرية توافق القرار مع النتائج التي يتوقعها الشخص **Image Theory**.
- وصف الأنواع المختلفة لتأثير القولبة **Framing** ولتأثير تشجيع متخذ القرار على الاعتماد على نفسه **Heuristic** في أكتساب الخبرة في مجال اتخاذ القرارات، والتعرف على تأثيرهما السلبي على فعالية القرارات.
- التعرف على دور كل من الميل إلى التفضيلات الشخصية الخفية، وزيادة الالتزام الشخصي عن المستوى المطلوب في اتخاذ قرارات سيئة.
- المقارنة بين الحالات والظروف التي تتخذ فيها الجماعات أفضل القرارات، وتلك التي يتخذ فيها الأفراد أفضل القرارات.
- وصف الأساليب التي تستخدم لتحسين مستوى القرارات التي تتخذ بواسطة الأفراد والجماعات.

حالة إفتتاحية: شركة ديري تعيد أكتشاف نفسها لتشق طريقها للمستقبل

خلال الثلاثينات من القرن التاسع عشر 1830 م كانت زراعة الأراضي الطينية في أمريكا باستخدام المحاريث المصنوعة من حديد الزهر عملاً شاقًا بالمقارنة بالزراعة في السهول الشرقية التي تتميز تربتها بعدم التماسك. فبعد حرث عدد محدود من الخطوت تكون بحاجة إلى إزالة الطين المتراكم على المحراث مما جعل من المستحيل تحسين الإنتاج الزراعي في تلك المناطق. وفي عام1937 تغيرت الأمور عندما ابتكر أحد الحدادين الذي انتقل إلى الغرب الأمريكي واسمه جون ديري John Deere أول محراث ينظف نفسه. وقد نجح هذا الابتكار بطريقة مدهشة في ذلك الوقت لأنه فتح تلك الأراضي للزراعة. ومن الغني عن البيان أن نقول: إن المعدات الزراعية تغيرت كثيراً خلال المائة والستون عامًا التي انقضت منذ ذلك الوقت. ولكن شيئًا واحد بقي ثابتًا وهو أن القرارات التي تؤثر على مستقبل ذلك النشاط تلوح باستمرار في الأفق.

فخلال الانهيار الاقتصادي الذي ساد في الثلاثينات من القرن العشرين تحملت شركة ديري مديونيات المزارعين الذين ساعدوا الشركة جيداً خلال ثلاثة أجيال. ولكن أثر هذا الولاء كان محدوداً عندما ساد الكساد مرة أخرى خلال الثمانينات من القرن السابق. فقد تآكل النشاط لدرجة أن مصانع ديري عملت بأقل من نصف طاقتها مما أجبر الشركة على الاستغناء عن 10000 من عمالها. وعلى الرغم من تحسين الظروف في التسعينات إلا أن تغير أنماط الاقتصاد والمنافسة الخارجية أجبرا شركة ديري على اتخاذ قرارات صعبة للأحتفاظ بالصورة القديمة الجيدة لآلات الزراعية الأمريكية مائة وستون سنة أخرى.

وقد وقع معظم التحديات المعاصرة على عاتق هانز دبليو بيرتشرر Hanz W. Berchrer مدير عام الشركة ورئيس مجلس إدارتها. ولحسن الحظ فإن بيرتشرر يتمتع بنفس الروح التي كان يتمتع بها من أنشأ الشركة. ولكن يبدو أن مهاراته تتركز في مجال الأفكار الإدارية وليس في تربة وسط الغرب الأمريكي. وكلا المجالين صَعب خاصة مع وجود منافسين عالميين أقوياء مثل شركة إنترناشيونال هارفستر International Harvester .

وقد استخدم بيرتشرر ومساعدوه أفكاراً جديدة لاجتذاب العملاء الجدد. ويعتبر برنامج الشركة الخاص بالإنتاج وفقًا لطلبات العملاء ركنًا أساسيًا في ذلك الاتجاه. فبدلاً من بيع المعدات بأثمان غالية - نصف مليون دولار للوحدة مثلاً - ثم تركها للشركات الصغرى لتقوم بملاءمتها وفقًا لاحتياجات العملاء، فإن شركة ديري تقوم بإجراء كل التعديلات التي تلائم المعدة لاحتياج كل عميل على حدة بنفسها. فعندما يزور عميل أحد مراكز توزيع الشركة يوجه له رجال البيع عدداً من الأسئلة عن أنشطته الزراعية مثل ما عدد الخطوط المزروعة؟ وما المسافة بين كل خط وآخر حتى تقوم الشركة بتجهيز الآلة التي تؤدي ما يحتاجه المزارع بالضبط. وبعد فترة زمنية محدودة، يجد المزارع الآلة التي حلم بها تعمل في حقله. وبإمكان شركة ديري أكثر من أي شركة صغرى أن تقدم أي إضافات يطلبها العملاء لجراراتهم الزراعية بعد الحصول على أمر شرائها. كما أن بإمكان المزارعين شراء كل احتياجاتهم منها في رحلة تسوق واحدة. وقد درب العاملون بالشركة ووكلائها على تسهيل عمليات الشراء للمزارعين المنشغلين بمتطلبات مزارعهم العديدة. وتعتقد الشركة أن بناءها لعلاقة جيدة مع كل عميل على حدة سوف يمكنها من تحقيق نجاح جيد حتى في الفترات التي يتناقص فيها الطلب على الزراعة. وحتى تحمي نفسها من مخاطر الديون فقد دخلت ديرى في أنشطه لم تكن لتخطر على بال منشئها. فحتى يعرفها العملاء فإنها تقوم بوضع شعارها على خط من خطوط إنتاج لعب الأطفال الصغار، كما أنها تقوم برعاية السباق الذي يطلق عليه ناس كار NAS CAR وتقدم الشركة الرعاية الصحية لـ 1400 شركة. وقد روع هذا التغيير العديد من العاملين بالشركة حتى أن بعض العاملين في إدارة الشركة بمدينة مولاين Moline ولاية إلينويز Illinois انتحبوا عندما استغنت الشركة عن بعض القدامى

منهم. بينما كان حملة الأسهم يصيحون ابتهاجًا طوال طريقهم إلى البنك نظرًا لتحقيق الشركة أرباحًا غير مسبوقة، حيث حققت الشركة أرباحًا قدرها بليون دولار عام1998. ومع هذه الصورة المالية الوردية فإن الخبراء يعتقدون أنه من المبكر القول بأن قد خرجت بالكامل من المياه الضحلة. ويحذر الخبراء من أن أمام الشركة تحديات كثيرة عليها أن تجتازها خاصة تلك التي ترتبط بالتطور في استخدامات الكيمياء الحيوية. ومع ذلك فقد بقي الكثير الذي يمكن عمله أخذًا في الاعتبار رغبة قيادة الشركة في تحويل شعارها «لا شيء يمكن أن يتحدى ديري» إلى واقع عملي وذلك عن طريق اتخاذ القرارات الصعبة التي يحتاجها استمرار النجاح.

لقد قطعت شركة ديري شوطًا طويلاً منذ بدايتها المتواضعة عندما أنشئت لتنفيذ فكرة ناجحة لحداد من نيو إنجلاند New England . فقد أصبحت الشركة قائدة لسوق المعدات الزراعية في العالم توزع منتجاتها في 160 دولة. ومن الواضح أن أهم ما يدعم نجاح الشركة الأسطوري سلسلة موازية لها من القرارات الناجحة. فبدءًا من قرار منشئ الشركة بالانتقال من فيرمونت Vermont وإنشاء فرق لصهر الحديد، وحتى قرار رئيس مجلس إدارة الشركة بتنويع أنشطتها والدخول في العديد من المجالات الجديدة ،فقد مرت الشركة بالعديد من الحالات التي اتخذت فيها إدارتها العديد من القرارات الجيدة. إننا لا نغالي إذا قلنا: إن قصة ديري هي قصة تدور كلها حول القرارات الناجحة. وهكذا الحال بالنسبة لنجاح أي نشاط. وبالتأكيد، وفي ظل الواقع الذي لا يمكن إنكاره، فإن القرارات التي يتخذها الأفراد - القرارات الشخصية - ليست بمستوى الضخامة التي يتخذها قادة الشركات الكبرى. ومع ذلك فربما كان من الصعب الوصول بسرعة إلى إجابة لقرارات ذات تأثير مستقبلي على الشخص مثل اختيار الكلية والتخصص والمواد التي تدرسها والشركة التي تعمل بها، وهي كلها قرارات هامة بالنسبة لك. وإذا كنت قد فكرت وقدرت صعوبة اتخاذ القرارات الشخصية فإنك بالتأكيد تكون قد عرفت صعوبة اتخاذ القرارات بالمنظمات حيث تكون التكاليف والمخاطر ضخمة والتأثير واسع. وفي كلتا الحالتين فإن أسس اتخاذ القرارات متماثلة: إنها الاختيار من بين عدد من البدائل المتاحة.

ويعتبر اتخاذ القرارات أحد أهم الأنشطة الإدارية إن لم يكن أهمها. ويتفق أصحاب النظريات والبحوث الإدارية على أن إتخاذ القرارات هي النشاط الأهم والأكثر شيوعًا الذي يقوم به كبار المديرين. وفي كل يوم فإن المديرين يتخذوا قرارات عادية ذات تأثير محدود، وأخرى غير عادية ذات تأثير ضخم. ويعتبر فهم كيفية اتخاذ القرارات وتحسين طرق اتخاذها من الأهداف الهامة لدراسة السلوك التنظيمي.

وسندرس في هذا الفصل النظريات والبحوث والممارسات الإدارية في مجال اتخاذ القرارات بالمنظمات سواء تلك التي يتخذها الفرد أو الجماعة. وسنبدأ بالقرارات الفردية حيث سنبحث وجهات النظر المختلفة التي توضح كيفية اتخاذ الناس لقراراتهم، ثم نبحث العوامل المختلفة التي قد يكون لها تأثير سلبي على جودة قرارات الأفراد، وكذلك طرق

التخلص من تلك العـوامل - بمعنى أننا سندرس أساليب تحسين مستوى جـودة القرارات الفردية. وسنتبع ذلك بدراسة القرارات التي تتـخذها الجماعات. يلي ذلك بحث الظروف التي يفضل فيها الاعتماد على الأفراد في اتخاذ القرارات، وتلك التي يفضل فيها الاعتماد على الجمـاعات. وسندرس في النهـاية العوامل التي تقلل جـودة القرارات التي تتـخذها الجماعات ثم الأساليب المختلفة لتحسين قـدرة الجماعة على اتخاذ القرارات الجيدة. ولكننا سنبدأ بدراسة الطبيعة العامـة لإجراءات اتخاذ القرارات الإدارية والأنواع المختلفة للقرارات التي تتخذ في المنظمات المعاصرة.

طبيعة إتخـاذ القــرار: The Nature of Descision Making

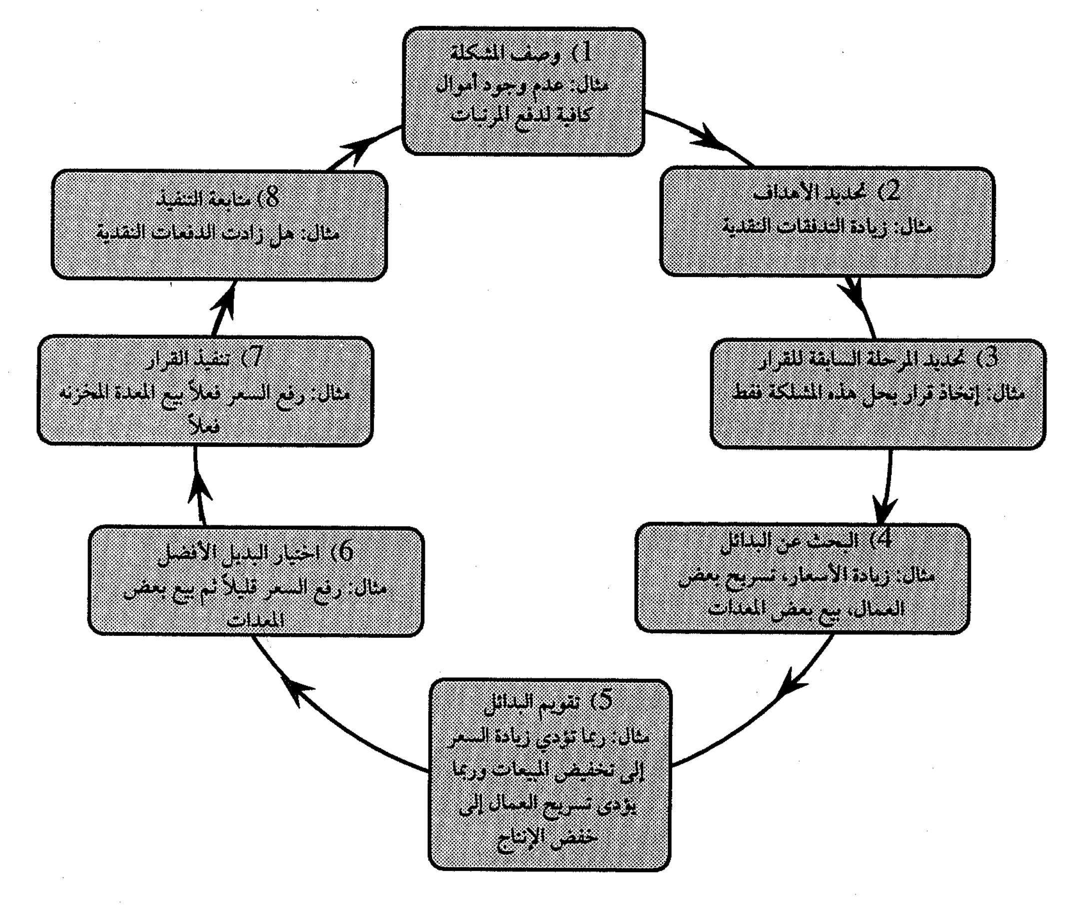
سنبـدأ بدراسة طبـيعـة خطوات إتخاذ الـقرار. ولذلك سنبـدأ بعرض نموذج يحـدد الخطوات العامة لإتخاذ القرار، ثم نعرض وجهـة النظر القائلة بأن جميع الناس لا يتخذون قراراتهم وفقًا لهـذا النموذج. وبالتحديد فإننا سنناقش تأثير الـفروق الفردية والفروق التي ترجع إلى الثقافة السائدة على اتخاذ القرار.

النموذج - التحليلي - المنطقي لخطوات اتخاذ القرار:

An Analytical Model of the Decision-Making Process

تقليديًا ينظر العلماء إلى خطوات إتخاذ القرار على أنها خطوات مـتتالية يتخذها الفرد أو الجماعة لحل المشكلة التي يواجهونهـا. ويمكن أن يساعد النموذج العام لتلك الخطوات، الذي يعرف بالنموذج التحليلي لإتخاذ القرار، على فهم الطبيعة المعقدة للقرارات التنظيمية (شكل 9-1). ويوضح هذا المدخل خاصتين هامتين لإتخاذ القرار وهما : تكوين المشكلة، ونعني بذلك خطوات فهم المشكلة، وإتخاذ قرار بحلها، ثم تطبيق هذا القرار بمعنى إتخاذ الاجراءات الخـاصة بتنفـيذ القرار الذي سـبق اتخاذه. لاحظ أنه ليس بالضـرورة أن توجد مراحل اتخاذ القرار الـثمانية المذكورة في هذا النموذج بوضوح في جـميع القرارات، فربما أُدمجت بعض الخطوات أو تم تجاوزها. ولكن هذا النمـوذج مفيد جدًا في توضيح كـيفية عمل هذه الخطوات.

- **الخطوة الأولى تحديد أو توصيف المشكلة:** حتى تستطيع اتخاذ قرار بحل مشكلة ما فـلا بد من التعرف عليهـا أولاً. فعلى سبيل المـثال قد يحدد المدير المشكلة بعـدم قدرة الشركة على دفع التزاماتها الخاصة بأجور العمال. وليست هذه الخطوة دائمًا بالسهولة التي تبدو بها، فالحقيقة أن الناس غالبًـا ما يحرفوا أو يهملوا أو يستغنوا عن المعلومات أو يقللوا من قيمتها مع ما تقدمه من مؤشرات عن المشكلة الفعلية. وربما تتذكر من مناقشاتنا الخاصة بالإدراك الاجتـماعي (الفـصل الثانـي) أن الناس لا يدركون الظروف الاجتـمـاعية بـدقة



شكل (9-1) النموذج التحليلي التقليدي في إتخاذ القرار

بصفة عامـة، يمر اتخاذ القرار بالخطوات الثمانيـة المذكورة في هذا الشكل. فكر في كيفيـة استخدام هذه الخطوات على مشكلة تنظيمية مقترحة، مثل عدم وجود نقدية كافية لدفع أجور العمال

ووضــوح. وبالتالي فـربما فشـل بعض الناس في التعـرف على مـشكلة ما إذا كـان ذلك سيقوده إلى بعض المتاعب. وعـلى ذلك فقد يكون إنكار وجود المشكلة هو الخطوة الأولى التي تمنع السير في طريق حلها.

قضية أخلاقيـة:

قد يحدث أكثر مما تتخيل أن تواجهنا مشاكل أخلاقية عندما يفشل الناس في معرفة أن مايقومون به غير مناسب. فعلى سبيل المثال إذا استخدم الجميع أو أخذوا ممتلكات الشركة، وهنا لا توصف السرقة بأنها مشكلة، كيف يبتعد المديرون عن هذه المشاكل؟

- الخطوة التالية لتـحديد المشكلة هي **تحديد الأهداف** التي نسعى لتـحقيقـها عن طريق حل المشكلة .ومن المـهم أن نفكر في المشكلة بطريقـة تسمح لـنا بتوصـيف الحلول الممكنة. ففي المثال المذكور بالشكل (9-1)فإننا حددنا المشكلة بأنها عدم وجـود نقدية كافية - والتي يعبـر عنها بلغـة الإدارة "عدم كفـاية السيولة النقـدية" . وبتحديد المـشكلة بهذه

الطريقة، فإن هدف حل المشكلة قد أصبح واضحًا وهو زيادة مستوى الأحتياطي النقدي، أي زيادة مستوى السيولة بالشركة. ويعني ذلك أن الحلول الممكنة لهذه المشكلة ينبغي تقويمها في ضوء مدى تحقيقها لهذا الهدف، ويعني ذلك أيضًا أن الحل الجيد هو الذي يحقق هذا الهدف أفضل من غيره.

- الخطوة الثالثة هي: **اتخاذ قرار بكيفية اتخاذ القرار**. ذلك أنه بناءً على تحديد المديرين للمشكلة ولخصائص البيئة المحيطة بها فإنهم يقررون ما إذا كانوا سيتخذون قرارات حلها بأنفسهم، أم أنهم سيفوضون آخرين في حلها، أم أنهم سيشكلون فريقًا لحل المشكلة . . .إلخ. وينبغي اتخاذ القرارات في هذه المرحلة بناءً على دراستنا لطبيعة وآثار القرارات التي تم اتخاذها في الظروف المختلفة - هذه الظروف التي سيتم دراستها فيما بعد في هذا الفصل.

وقد ظل المديرون سنوات طويلة يعتمدون على إحساسهم الداخلي والمعلومات المستقاة من البحوث الميدانية التي تتم في مجال السلوك التنظيمي، مثل تلك الموجودة في هذا الكتاب، للحصول على مساعدات تعضد قراراتهم في هذه المرحلة، وقد نميت حديثًا برامج كومبيوتر تقوم بتلخيص المعلومات العلمية التي قد تساعد المديرين في هذه المرحلة، وأصبحت تلك المعلومات جاهزة لاستخدام المديرين في أي لحظة. ويطلق على هذه النماذج نظم دعم القرارات الإدارية Decision Support Systems ويطلق عليها اختصاراً (DSS) . وتتوقف جودة هذه النماذج على جودة المعلومات العلمية التي تستخدم فيها. ولكنها تساعد المديرين على اتخاذ القرارات الخاصة بحل مشاكل العمل. ويؤدي استخدام هذه النماذج إلى نتائج أفضل من حيث عدد وجودة الحلول بالمقارنة بالظروف التي لاتستخدم فيها تلك الأساليب. وللحصول على مثال لاستخدام أسلوب DSS خاصة في المجالات التطبيقية الهامة اقرأ الجزء المعنون: اتجاهات حديثة: ما الذي تفعله الشركات المعاصرة في الجزء التالي:

الاتجاهات الحديثة : ما الذي تفعله الشركات المعاصرة:

استخدام رجال البحرية الأمريكية لنظم دعم القرارات في اتخاذ قرارات القتال.

ربما ساعدت القاعدة الشهيرة لا تقاتل حتى ترى بياض عيون الأعداء الجنود في حرب التحرير الأمريكية، ولكن قرارات الالتحام تتخذ اليوم باستخدام نماذج وتقنيات متطورة وبالتحديد فإن نماذج دعم القرارات تستخدم لمساعدة المقاتلين في اتخاذ القرارات الخاصة باختيار الإجراءات التي ينبغي إستخدامها في مجال القتال. وعلى سبيل المثال فإن البحرية الأمريكية تستخدم برنامجًا يسمى : اتخاذ القرارات التكتيكية تحت ضغوط الموقف Tactical Decision Making under Stress (TAD-MUS) وهو البرنامج الذي نمى عقب إسقاط البحرية بطريق الخطإ لطائرة مدنية إيرانية سنة1988 .

وربما كانت التقنية التي أسس عليها هذا البرنامج متطورة، ولكن الفكرة التي بنى عليها هذا

النظام بسيطة ومباشرة وهي تلخيص المعلومات بطريقة تساعد الضباط على اتخاذ الإجراء المناسب. فعلى سبيل المثال فإذا تم رصد أحد الأهداف في السماء، فإن الكومبيوتر يقوم بناء على بعض المتغيرات مثل : الاتجاه الذي قدم منه الهدف، وحجمه وسرعته. . .إلخ. بتحديد درجة الخطر التي يمثلها وبأقتراح الاجراء الذي ينبغي اتخاذه بدءًا بإصدار تحذير وإنتهاء بإطلاق النار عليه وإسقاطه. وهنا يقوم الضباط باستخدام هذه المعلومات لاتخاذ القرار الحربي المناسب.

وقد أوضحت البحوث التي تمت باستخدام خبراء عسكريين في ظروف مشابهة لظروف القتال أن استخدام نظم دعم القرارات مفيدة في ثلاثة مجالات. وبالتحديد فإن نظم دعم القرارات المستخدمة في البحرية الأميريكية مفيدة في الحالات الآتية:

- *مساعدة الضباط في تحديد الأهداف التي يمكن أن تكون معادية مبكرًا، وبدقة.*
- *زيادة الوقت المتاح للضباط لاتخاذ القرارات الهامة بطريقة كبيرة.*
- *مساعدة رجال الجيش على تتبع الأهداف المشكوك دون أن يسأل كل منهم الآخرين عما يعتقدون أنهم يشاهدون أو قد شاهدوا . . .إلخ.*

ونظرًا لهذه المزايا فقد شجع رجال الجيش استخدام نماذج دعم القرار. وهم يحبون هذه النظم لأنها لا تتخذ القرارات بل تزودهم بالمعلومات التي تساعدهم على اتخاذ القرار السليم. وبلغة أخرى فإن الكومبيوتر لا يحل محل متخذ القرار، ولكنه يلخص لهم المعلومات بطريقة تساعده على اتخاذ قرارات أفضل، وهذا هو المقصود بنظم دعم القرارات.

- **الخطوة الرابعة هي تنمية الحلول البديلة للمشكلة**. وفي هذه المرحلة يعتمد متخذ القرار على المداخل التي سبق استخدامها، والتي تقدم له إجابات جاهزة على العديد من الأسئلة التي ربما تكون مثارة في هذه المرحلة. ومن الحلول الممكنة لمشكلة نقص السيولة تخفيض قوة العمل، وبيع المعدات والأجهزة والمواد التي تقل حاجة الشركة إليها، وكذلك زيادة المبيعات.

- ونظرًا لاختلاف إمكانية تنفيذ هذه الحلول وجدواها فإن **الخطوة الخامسة هي تقييم الحلول البديلة**. ويعني ذلك التعرف على أفضلها. وبالتحديد فإن السؤال المطروح في المثال الخاص بنقص السيولة هو : ما أفضل الطرق المتاحة لتحسين مستوى السيولة لمقابلة مدفوعات الأجور بالشركة؟ فبعض البدائل قد تكون أكثر تأثيرًا من البعض الآخر، كما أن البعض قد يكون أصعب من الآخر عند التطبيق. فعلى سبيل المثال فإن زيادة المبيعات قد تكون حلاً جيدًا للمشكلة، ولكن هذا الحل قد يكون من الحلول التي يسهل طرحها ويصعب تنفيذها. ذلك أنه قد يكون من الصعب زيادة المبيعات في المدى القصير، وبالتالي لا تكون زيادة المبيعات حلاً عمليا.

- **وفي الخطوة السادسة يتم اختيار البديل الأفضل** أو اتخاذ القرار الأنسب. وكما سنذكر لاحقًا فإن المداخل المختلفة لاتخاذ القرارات، توضح لنا أن هناك درجات مختلفة من التعمق في دراسة البدائل المتاحة لحل المشكلة التي تواجه متخذ القرار، وتوضح لنا بالتالي ما إذا كان متخذ القرار قد اختار الحل الأمثل أم أنه اختار أحد الحلول الممكنة. وهذه الخطوة هي أول ما يتبادر إلى أذهاننا عندما نتحدث عن اتخاذ القرار، ونعني بذلك تحديد مجموعة الإجراءات التي ستستخدم لحل المشكلة التي يواجهها المدير أو الشركة.

- **والخطوة السابعة هي تنفيذ الحل أو البديل الذي وقع عليه الاختيار**، أي نقله إلى الواقع العملي.

- **والخطوة الثامنة والأخيرة هي متابعة التنفيذ.** ومتابعة آثار التنفيذ من الخطوات المهمة لنجاح المنظمة. وعن طريق المتابعة نتعرف على ما إذا كانت المشكلة مازالت قائمة أم أنها قد انتهت، وما إذا كان البديل المستخدم قد أدى إلى مشاكل أخرى أو آثار جانبية تحتاج حلا أم لا. وربما كان هذا سبب تمثيلنا لهذه الخطوات في شكل دائري في الشكل رقم (9-1). فإذا كان الحل قد حقق الهدف فإن المشكلة تكون قد انتهت وإلا فلابد من استخدام حل آخر.

- ومن المهم أن نكرر أن النموذج السابق نموذج عام لإجراءات اتخاذ القرار، وقد يتم إتباعه بدقة في بعض الظروف، كما قد لا يتبع بنفس مستوى الدقة في ظروف أخرى، ولكنه يرسم صورة جيدة لهذه المجموعة من الإجراءات المعقدة.

أنواع القرارات التنظيمية The Broad Specturm of Organizational Decisions

نظرًا لأن اتخاذ القرار عملية أساسية في المنظمات فإن القرارات ذاتها متعددة الأنواع، وتُعتبر فهم أنواع القرارات المختلفة التي تتخذ في المنظمة الخطوة الأولى لفهم طبيعة إجراءات اتخاذ القرارات. **ولذلك فسنميز بين القرارات وفقًا لثلاث زوايا مهمة هي: مدى روتينية القرارات، ومدى المخاطرة المترتبة على القرار، وأخيرًا من يقوم باتخاذ القرارات في المنظمة.**

القرارات المهيكلة وغير المهيكلة Programmed and Nonprogrammed Decisions: فكر في القرارات المتكررة التي يتم اتخاذها وفقًا لمجموعة من البدائل المحددة سلفًا. فعلى سبيل المثال فإن العامل على الأجهزة الكتابية الحديثة مثل معالجة الكلمات Wordprocessing قد يقرر نسخ عمل أحد الأيام على قرص أو أكثر من أقراص الكومبيوتر والاحتفاظ بها للرجوع إليها عند مواجهة أي مشكلة، قد تؤدي إلى تلف ذلك الملف المسجل على ذاكرة

الكومبيوتر، كما أن أحد مديري مطاعم الوجبات السريعة قد يقرر شراء بعض الخبز عندما يقل الموجود لديه. ويطلق على القرارات المشابهة للقرارين السابقين قرارات مهيكلة، أو قرارات روتينية تتخذ بواسطة المستويات الدنيا في المنظمة اعتماداً على خطوات سبق تحديدها بدقة.

وعلى العكس من النوع السابق فإن هناك نوعًا من القرارات التي لا يتكرر اتخاذها وتعتبر غير روتينية أو غير مهيكلة ولا يوجد لها بالتالي حلول جاهزة أو محددة سلفًا.

وفي مثل هذه الحالات فإن متخذ القرار يواجه حالات خاصة وظروفًا جديدة. فعلى سبيل المثال فإن أحد العلماء الذي يحاول علاج أحد الأمراض النادرة يواجه مشكلة غير محددة أو قرارات غير مهيكلة. وعلى العكس من ذلك أحد موظفي المشتريات الذي يقوم بإصدار أوامر الشراء عندما يصل الموجود من مساكات الأوراق مثلاً إلى مستوى معين ويتبع في ذلك خطوات محدده سلفًا، فالعالم الذي يحاول اكتشاف علاج لمرض نادر يحتاج إلى نوع التفكير الابتكاري ولا يعتمد على إجراءات جاهزة لحل المشكلة التي يواجهها.

وهناك نوع من القرارات النادرة غير المهيكلة يطلق عليه القرارات الاستراتيجية. وهي قرارات يتخذها رجال الإدارة العليا ولها آثار طويلة المدى على المنظمة. وتعكس القرارات الاستراتيجية رغبة الإدارة في توجيه المنظمة نحو اتجاهات جديدة، وفقًا لرسالة المنظمة وفلسفة إدارتها. فعلى سبيل المثال فإن الإدارة قد تقرر أن تنمو المنظمة بمعدل معين خلال فترة زمنية محددة، أو أن تسير على هدى بعض القواعد الأخلاقية التي أرستها، ويعتبر القراران السابقان وأمثالهما قرارات إستراتيجية؛ لأنها تؤثر على اتجاه المنظمة في المستقبل.

ويلخص الجدول (9-1) الفروق بين القرارات المهيكلة وغير المهيكلة من ثلاث زوايا تمثلها الأسئلة الثلاث الآتية:

أولاً : ما نوع الأنشطة التي يتطلبها القرار؟ فالقرارات المهيكلة أو الروتينية تتطلب أنشطة شائعة روتينية بينما تتطلب القرارات غير المهيكلة أنشطة مميزة غير روتينية.

ثانيًا : ما مقدار الاعتماد على السياسات الحالية للمنظمة؟ ففي حالة القرارات الروتينية أو المهيكلة فإن متخذ القرار يستطيع الاعتماد على مجموعة جاهزة من قواعد وسياسات وإجراءات العمل بالمنظمة. أما القرارات غير المهيكلة - غير الروتينية - فإن متخذها بحاجة إلى مجموعة مبتكرة من السياسات والإجراءات والحلول التي تستخدم لأول مرة بالمنظمة. وربما قدمت الحلول السابقة فائدة محدودة لمتخذ القرار.

أخيراً: من متخذ القرار؟ ليس من المدهش أن تتخذ القرارات غير العادية بواسطة رجال الإدارة العليا في المنظمة بينما يفوض رجال الإدارة الدنيا في إتخاذ القرارات الروتينية.

جدول (9-1) مقارنة بين القرارات المهيكلة وغير المهيكلة:

هناك نوعان أساسيان من القرارات التنظيمية ، القرارات المبرمجة وغير المبرمجة – وهما يختلفان وفقًا لنوع الجهد المطلوب، ودرجة إعتماد الحلول على السياسات والاجراءات الموجودة بالمنظمة، والوحدة التي تتخذ القرار عادة

المتغير	نوع القرار	
	القرارات المبرمجة	القرارات غير المبرمجة
– نوع الجهد	– بسيط، روتيني	– معقدة، تعتمد على الابتكار
– الاعتماد على سياسات المنظمة	– تتأثر إلى حد كبير بالخبرة السابقة	– لا يوجد تأثير للخبرة السابقة
– متخذ القرار	– المستويات الإدارية الدنيا	– يتخذ رجال الادارة العليا عادة في شكل جماعات.

القرارات المؤكدة وغير المؤكدة: ***Certain and Uncertain Decisions*** فكر في مدى سهولة اتخاذ القرار إذا كنا نعلم ما يحمله لنا المستقبل. فعلى سبيل المثال فإن أفضل قرارات الاستثمار في سوق الأوراق المالية يمكن إتخاذه إذا نظرنا إلى التغيرات الموجودة في صحيفة الغد. وبالتأكيد فإنه من المستحيل أن نعرف ما يحمله لنا الغد، ولكننا نكون أكثر تأكدًا من المستقبل في بعض الحالات بالمقارنة بالحالات الأخرى. ومن المرغوب فيه الحصول على درجة عالية من التأكد بشأن تأثير المتغيرات التي تبنى عليها القرارات التنظيمية.

ويُعبّر عن درجة التأكد أو عدم التأكد بدرجة المخاطرة. ومن المؤكد أن جميع قرارات المنظمات تحتوي على قدر من المخاطرة يتراوح بين تأكد كامل أو عدم وجود مخاطرة إطلاقًا إلى عدم تأكد كامل أي القيادة في ظلام دامس أو درجة مخاطرة عالية. وحتى يمكن اتخاذ أفضل قرارات تنظيمية، فإن المديرين يحاولون التحكم في درجة المخاطرة التي يأخذونها أو إدارة الخطر بمحاولة تقليل درجته عن طريق الحصول على المعلومات المساعدة على ذلك.

قضية عالمية:

نظرًا لإعطاء الإيطاليين أهمية كبيرة للتاريخ والعادات فإنهم لا يقبلون على تحمل المخاطرة، ويميلون إلى إتخاذ قرارات تتسم بالتحفظ. وعلى العكس من ذلك فإن الاستراليين يميلون إلى اتخاذ قرارات تتسم بقدر أكبر من المخاطرة.

وترتبط درجة المخاطرة في القرار باحتمال تحقق أو عدم تحقق النتائج المرغوبة، ولذلك فإن متخذ القرار يحاول جمع معلومات عن وقوع أحداث معينة بافتراض وقوع أحداث أخرى. فعلى سبيل المثال، فإن أحد المحللين الماليين قد يذكر في تقريره أن سعر سهم

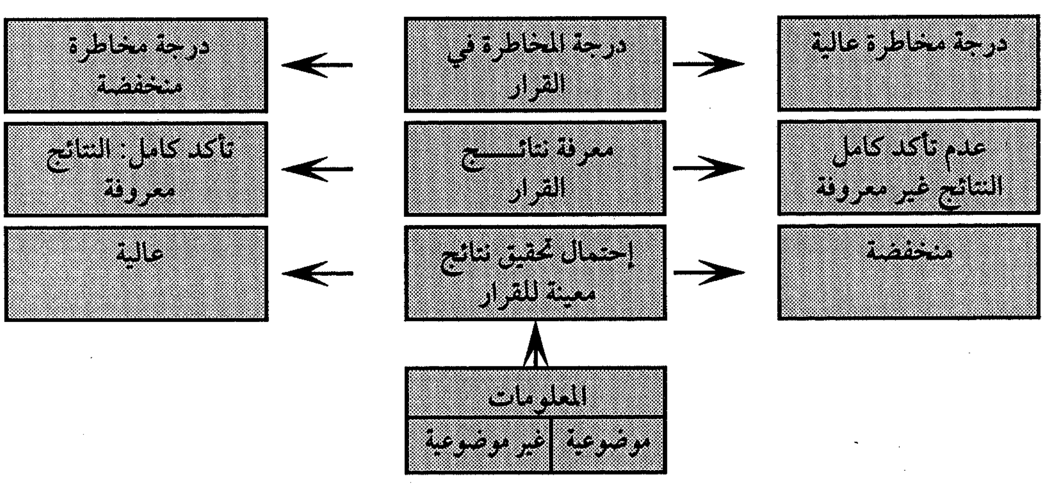
معين قد ينخفض في 80% من الحالات عندما ينخفض معدل الفائدة. كما أن أحد رجال الإرصاد قد يذكر في تقريره أن احتمال وجود درجة رطوبة عالية هو 50%، ذلك أنه في الماضي كانت هناك أمطار أو تساقط للثلوج في 50% من الحالات التي تتوفر فيها نفس الظروف الجوية. وربما اعتبرت تلك البيانات احتمالات موضوعية نظرًا لأنها أسست على بيانات دقيقة ومؤكدة. وفي نفس الوقت فإن الكثير من القرارات تتخذ على أساس احتمالات شخصية - أي غير موضوعية ومؤسسة على التقدير أو الاعتقاد الشخصي (شكل 9-2). فعلى سبيل المثال فإن المقامر الذي يراهن على أن حصانًا معينًا سيفوز بالسباق لأن الحصان مسمى باسم ابنه، وكذلك الشخص الذي يتوقع أن تمطر السماء لأنه غسل سيارته؛ قد بنيا تقديرهما على أساس تقدير شخصي لا يستند إلى أي بيانات موضوعية.

ومن الواضح أن عدم التأكد حالة غير مرغوبة عند اتخاذ القرارات. ذلك أننا قد ننظر إلى كثير مما يقوم به متخذو القرارات في المنظمات على أنه محاولة لتخفيض درجة عدم التأكد (على سبيل المثال العمل على وضع المزايا في جانبهم وزيادة احتمال تحقق الأشياء المرغوبة) مما يساعدهم على اتخاذ القرار الأفضل. كيف تتعامل الشركات مع الظروف التي تتسم بدرجة عالية من عدم التأكد. أي عندما لا يستطيعون توقع المستقبل؟ تستطيع الشركات تخفيض درجة عدم التأكد عن طريق خلق علاقة بالمنظمات الأخرى. فكلما زادت معرفة الشركات بما ستفعله المنظمات الأخرى، كلما زاد تأكدها عند اتخاذ قراراتها. وهذا جزء من الاتجاه العام لصناع القرارات التنظيمية، وهو مواجهة عدم التأكد بزيادة قدرتهم على التنبؤ بما ستفعله المنظمات الموجودة في نفس البيئة التي يعملون بها. وهذه هي المنظمات التي يملك المديرون اتصالات كبيرة بها، وهي في الغالب المنظمات التي تعتبر أفعالها أمثلة تحتذيها المنظمة.

والسؤال بصفة عامة هو : ما الذي يخفض حالة عدم التأكد المصاحبة لاتخاذ القرارات؟ والإجابة هي المعلومات. فالمعلومات عن الماضي والحاضر تساعد عند التنبؤ بالمستقبل. وكلما كان المدير المعاصر قريبًا وقادرًا على الحصول على البيانات من مصادرها- وهي نظم المعلومات التي تستخدم الكومبيوتر - كلما كان قادرًا على الحصول على المعلومات التي يحتاجها لإتخاذ قراراته. وبالتأكيد فإن تكنولوجيا المعلومات ساعدت المديرين على اتخاذ قراراتهم بسرعة عن طريق توفير المعلومات الكاملة الدقيقة لهم. ويتوفر الآن العديد من خدمات المعلومات الآتية المرتبطة بموضوع القرار لمتخذي القرارات عن طريق الأجهزة الإلكترونية.

وبالطبع فلا يمكن أن تأتي كل المعلومات التي يحتاجها متخذ القرار عن طريق الكومبيوتر، ذلك أن كثيرًا من القرارات التي يتخذها المديرون تبنى على خبرة وحس

متخذي القرارات. ولكن هذا لا يعني أن نقرر أن الإدارة العليا تعتمد على معلومات غير موضوعية مع أن ذلك حقيقة. ولكننا نقرر أن خبراتهم التاريخية مع القرارات الناجحة والفاشلة يكون لها وزن كبير عند اتخاذهم للقرارات. وبلغة أخرى فإن متخذي القرارات يعتمدون على المعلومات والأساليب التي حققوا عن طريقها النجاحات الماضية. وتحقق هذه الاستراتيجية نجاحًا جزئيا لأن متخذ القرار صاحب الخبرة السابقة يستخدم المعلومات المتاحة له ذات الصلة بالقرارات الجديدة بطريقة جيدة. ويعني ذلك أن المديرين ذوي الخبرة في مجال معين يعرفون أفضل المعلومات المتاحة ذات الصلة بالقرارات التي سيتخذونها، كما أنهم أيضًا يفهمونها ويشرحونها بطريقة تساعد على اتخاذ أفضل القرارات. ولذلك فلا يجب الاندهاش من سعي المنظمات لتوظيف الإخصائيين ذوي الخبرات السابقة - كبار الأطباء والمحامين - في المجالات التي يتم فيها اتخاذ قرارات هامة. ويلازم تلك الخبرة العالية المعلومات التي تمكن أصحابها من تقويم المخاطرة المصاحبة لكل بديل من البدائل المتاحة لحل المشكلة، وتلك اللازمة لتخفيض حجم المخاطرة في بديل من تلك البدائل، ويساعد ذلك مرة أخرى على إتخاذ أفضل القرارات.



شكل (2-9) المخاطر المصاحبة لصنع القرار

تلخيص للمخاطرة المصاحبة للقرار: ترتبط درجة المخاطرة التي يحملها القرار باحتمال وقوع نتائج معينة (إحتمال كبير، وصغير) وتستخدم المعلومات الموضوعية وغير الموضوعية كأساس لتقدير احتمال وقوع نتائج القرار

القرارات التي تتخذها المستويات العليا والقرارات التي تتخذها المستويات الأخرى:

Top- Down and Empowerd Decisions

جرت العادة على أن يتخذ المديرون كل القرارات ماعدا القرارات التي لا أهمية لها. وفي الحقيقة فإن عالم السلوك التنظيمي هربرت سايمون Herbert Simon الذي إستحق

جائزة نوبل عن أعـماله الخاصة باقـتصاديات اتخـاذ القرار قد اعتـبر اتخاذ القرار مـرادفًا للإدارة. وفي رأيه فإن المعاونين يقومون بتجميع المعلومات وتقديمها للرئيس الذي يستخدما في اتخاذ القرار، ويعرف هذا بمدخل اتخاذ القرارات من أعلى لأسفل، ويضع هذا المدخل قوة اتخاذ القـرار في يد المدير، ويترك المستويات الدنيـا تتمتع بقدرة محـدودة أو لا تتمتع إطلاقًا بأي قدرة عـلى اتخاذ القرار. وإذا كان هذا يبـدوا شيئًا عاديًا فـإن هذه هي الطريقة التي اتبعتها المنظمات في الماضي. وقـد ظهر في مجال الإدارة نمط جديد زادت شهرته هذه الأيام في مجـال اتخاذ القـرارات وهو مدخل تمكين المستـويات الدنيا من اتخـاذ القرارات الهامة Empowered Decision Making وهو يقوم على السماح للعاملين باتخاذ القرارات المرتبطة بوظائفهم دون الحصـول على موافقة رؤسائهم. وكـما هو واضح فإن هذا المدخل يعطي العاملين الحق في اتخاذ القرارات اللازمة لإنجاز أعـمالهم بدرجة عالية من الكفاءة. ومنطق الداعين لهـذا المدخل أن من يقومـون بأداء عمل معين يـعرفون أكـثر من غـيرهم متـطلبات التـفوق في أداء هذا العـمل، ولذلك فإن إسناد اتخـاذ قرارات في هذا الـشأن لغيرهم لا يستند إلى منطق جيد. وبالإضافة إلى ذلك، فإنه عندما يتخذ العاملون قراراتهم بعد تأهلهم لذلك، فإنهم يكونون أكثر قبولاً لنتائجها. فإذا كان القرار جيدًا فإنهم يشعرون بالفخر؛ لأنهم أصحابه، أما إذا كان سيئًا فإنهم يتعلمون درسًا مفيدًا ينفعهم في المستقبل.

أما إذا لم يكن القرار جيـدًا ولا سيئًا فإن العاملين يكونون أكثر إلتـزاما بالعمل، وفقا للقرارات التي اتخذوها بأنفسهم بالمقارنة بما لوكان غـيرهم هو متخذ القرار. وهذا الإلتزام مهم لاستمرار المنظمة في العمل بكفاية ونشاط.

ويدعم كثير من الشركات هذه الأيام العاملين فيها لاتخاذ أنواع متنوعة من القرارات. فعـلى سبـيل المثال فـإن سلسلة الفنادق رتزكارلـتون Ritz-Carlton أعطت كل عامل من العاملين فيهـا الحق في إنفاق مبلغ قدره 2000دولار أو أقل في اليوم الواحد لإصلاح أي أصل من أصول المنظمة بحاجة إلى إصلاح. ولم يعد خدم الغرف في الفنادق بحاجة لملء طلب لاستـبدال اللمبات الكـهربائية المحروقـة بغيرها ثم رفع هذا الطلب إلى المسـتويات الأعلى للموافـقة على ذلك، بل إن باستطاعتـه توجيه الشخص المسئول للقيام بالـوظيفة المطلوبة فورًا (شكل 9-3).

وكمـا تدعم الشركـات المرءوسين لإتخاذ القـرارات، فإنهـا تدعم أيضًا فـرق العمل لاتخاذ القرارات اللازمة لإنجاز الأعمال المكلفين بها. فعلى سبيل المثال فإن العاملين بمصنع الصناديق بشركة تشيزابيك Chesapeak لمواد التعبئة بولاية ميـريلاند بأمريكا منظمون فيما يشبـه ثمـان وحـدات داخليـة. وقد أطلقت أيـدي العاملين في هـذه الوحدات لإتخـاذ القرارات المهمـة مثل البت في أوامر شراء المواد والمعـدات الجديـدة، ومراجعـــة أو تقييم



شكل (9-3) فريق الحمار الوحشي بوحدة الأفلام البيضاء والسوداء بشركة كوداك

حقق عدد من العاملين بوحدة الأفلام البيضاء والسوداء بشركة كوداك نجاحات كبيرة نظراً لأن الإدارة دعمتهم وتركت لهم حرية اتخاذ القرارات المرتبطة بكيفية أدائهم للأعمال المطلوبة منهم ويطلق عليهم تعبير "فريق الحمار الوحشي Team Zcbra "

يشبه ثمان وحدات داخلية. وقد أطلقت أيدي العاملين في هذه الوحدات لإتخاذ القرارات المهمة مثل البت في أوامر شراء المواد والمعدات الجديدة، ومراجعة أو تقييم أداء الوحدة. وبالتأكيد فإن مفهوم فرق العمل التي تدير نفسها الذي سبق شرحه في الفصل السابع يتضمن دعم أفراد الفريق بانتظام بالقدرة على اتخاذ القرارات الهامة.

قضية أخلاقية:

قام 27 من العاملين من مختلف المستويات بمجموعة ماجيور Magure Group للهندسة المعمارية بالعمل معًا لمدة ثمانية أشهر لتنمية قواعد الأخلاق المهنية للالتزام بها والحكم على سلوكهم في ضوئها. وتعتبر قراراتهم بشأن القضايا الأخلاقية التي تظهر أثناء أدائهم للعمل - مثل تعارض الاهتمامات الرئيسية - من أهم اسباب شهرة هذه الشركة في مجال السلامة والبعد عن الخطأ.

العوامل المؤثرة على القرارات في المنظمات

Factors Affecting Decisions in Organizations

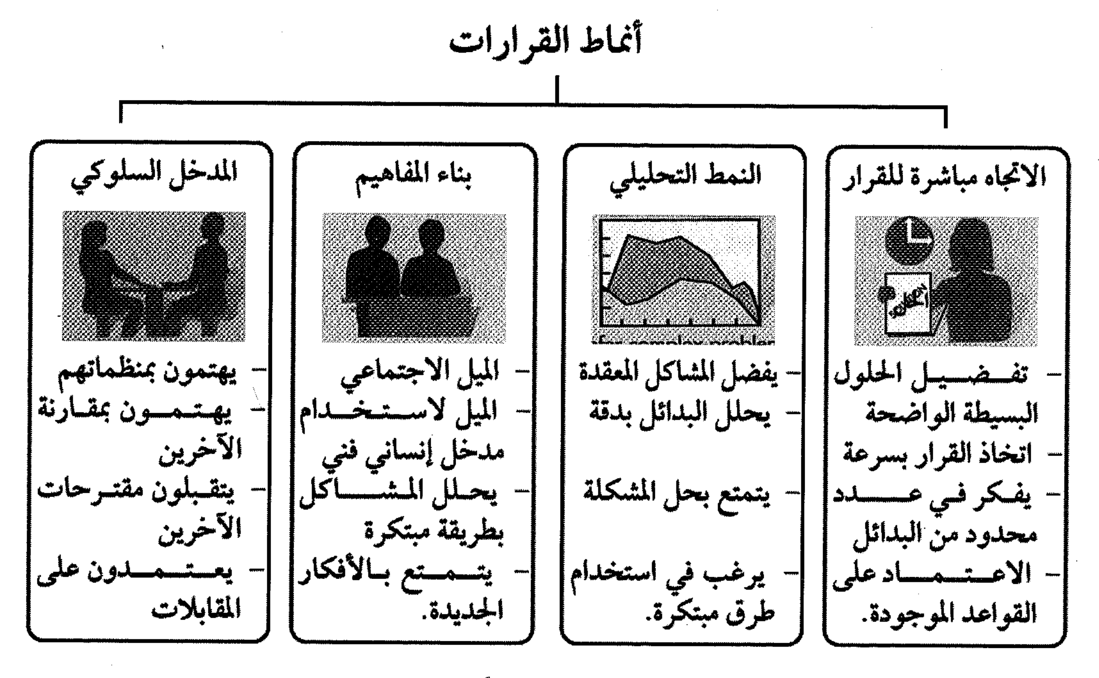
أخذًا في الاعتبار أن اتخاذ القرارات عملية أساسية في المنظمات، فإن هذه الإجراءات تتأثر بعوامل كثيرة. وفي الحقيقة فإن القرارات التي تتخذ في المنظمات تتأثر بالمستويات الثلاث التي تم دراستها في مجال السلوك التنظيمي وهي: الأفراد، والجماعات والمنظمات، بالإضافة إلى الثقافة القومية. وسنشرح في هذا المبحث العناصر الأربع السابقة.

نمط القرار: الفروق الفردية في صنع القرار

Decision Style : Individual Differences in Decision Making

هل يتخذ جميع الأفراد قراراتهم بنفس الطريقة؟ هل هناك فروق بين المداخل التي

قراراتهم علـى الآخرين. وفوق ذلك فـإن بعض الناس يتبـعون أساليب المنطق والـتحليل عندما يحاولون حل إحدى المشاكل، بينما يعتمد البعض الآخر على البديهة والابتكار عند اتخاذ قراراتهم. ولذلك فـمن الواضح أنه توجد فروق بين مداخل متـخذي القرارات لحل المشاكل. ويحدد نموذج أشكال القرار أربعة أنماط رئيسية للقرارات (شكل 9-4).



شكل (9-4) تلخيص لنموذج أنماط اتخاذ القرارات
يميل الناس لأتباع أحد أربع مداخل ملخصة في هذا الشكل

التوجه المباشر Directive Style

يتميـز هذا النمط من متخذي الـقرارات بتفضيل الحلـول البسيطة الواضحـة. ويتخذ الناس من هذا النمط قـراراتهم بسـرعة نظرًا لأنهم يعـتـمدون على كـمـيـة محـدودة من المعلومات، ويفحصون عددًا محدودًا من البدائل، كما أنهم يفضلون الاعتماد على القواعد الموجودة عند باتخـاذ قراراتهم، وهم يستـخدمون بجرأة مكانتـهم الاجتمـاعية والوظيفـية لتحقيق أهدافهم.

وعلى العكس من النموذج الذي يتوجه مباشرة لاتخاذ القرار ذلك النمط الذي يتوجه إلى تحليل آثار القرار. هؤلاء الذين تتوفر لديهم الرغبة في التفكير في الحلول المعقدة التي تبنى على عوامل غـير محددة. ويميل الأفراد من هذا النمط إلى تحـليل قراراتهم بحرص، ويستخدمون أكبر قدر ممكن من المعلومات. ويشعر هذا النوع بمتعة عند حل المشاكل. إنهم يريدون الوصول إلى أفـضل الحلول الممكنة للمشكلة كمـا أنهم يستخدمـون أفضل الطرق للوصول إليها.

وبالمقارنة بمن يتجهون مباشرة إلى حل المشكلة، وبمن يتبعون أسلوب التحليل فإن من يعتمدون على بناء وتطبيق المفاهيم العامة لاستخدامها لاحقًا في حل المشكلة التي يواجهونها يتبعون مداخل أكثر تأثرًا بالظروف الاجتماعية عند توجههم لحل مشاكل المنظمة. وبلغة أخرى فإنهم يتبعون مدخلاً إنسانيا فنيا عند اتخاذهم للقرار. وعندما يحاولون اتخاذ أحد القرارات فإنهم يفكرون في مجموعة كبيرة من البدائل، ويُحلّون مشاكلهم بطريقة مبتكرة. ويتميز هذا النمط بالتفكير كثيرًا في المستقبل وبالشعور بالمتعة عندما يبتكرون أفكار جديدة لحل المشاكل التي يواجهونها.

أما العاملون الذين يركزون على السلوك فإنهم يهتمون إلى حد كبير بالمنظمات التي يعملون بها، وكذلك بالتنمية الشخصية لزملائهم في العمل. إنهم يتميزون بدعمهم القوي للآخرين وباهتمامهم بنجاح الآخرين، وكثيرًا ما يمدون يد العون للآخرين لتحقيق أهدافهم. وهم يتميزون بتقبل مقترحات الآخرين، وهم لذلك يميلون إلى عقد الاجتماعات لاتخاذ قراراتهم.

ورغم أنه قد يغلب على معظم المديرين اتباع أحد الأنماط الأربع السابقة، فإنهم عادة ما يستخدمون أكثر من نمط واحد عند اتخاذهم لقراراتهم. وفي الحقيقة فإن من يستطيعون التحول من نمط لآخر - هؤلاء الأكثر مرونة في مداخلهم لإتخاذ القرار - يتمتعون بنمط شخصي على درجة عالية من التعقد ربما يكون خاصا بهم. ومع ذلك فإن النمط العام لمتخذ القرار يوضح لنا الكثير من طريقة المدير في اتخاذ القرار، ولذلك فليس من المستغرب أن يحدث النزاع عادة بين المديرين الذين يتبعون أنماطًا مختلفة لاتخاذ القرار. فعلى سبيل المثال فإن أحد المديرين الذين يتبعون المدخل المباشر لإتخاذ القرار قد يجد صعوبة في تقبل البطء، والتحركات المحسوبة التي يتميز بها مرءوسه الذي يتبع الأسلوب التحليلي عند اتخاذ القرار.

وتفيد معرفة أنماط متخذي القرارات التنظيمية كثيرًا في فهم العلاقات الاجتماعية بالمنظمة، ومن هذا المنطلق نمى العلماء **مخزون أنماط القرارات**، وهو عبارة عن استقصاء صمم للتعرف على القوة النسبية لأنماط اتخاذ القرارات لدى العاملين. فكلما ارتفعت الدرجات التي يحصل عليها أحد المديرين كشخص ميال لاستخدام نمط معين أو مدخل معين من مداخل استخدام القرارات كلما زاد احتمال أن يسيطر هذا المدخل على قراراته في المستقبل. (وحتى نوضح لك كيفية استخدام هذا الاستقصاء لقياس أنماط اتخاذ القرارات انظر التدريب المعنون "اختيار السلوك التنظيمي" الموجود في نهاية الفصل.

وقد أظهرت البحوث التي استخدمت استقصاء مخزون أنماط القرارات بعض النتائج المثيرة. فعلى سبيل المثال فعندما تم استقصاء مجموعة من رؤساء الشركات، فإن درجاتهم

كانت متساوية تقريبًا بالنسبة للأنماط الأربعة. فلم يظهر نمط مسيطر يتبعونه غالبًا عند اتخاذهم للقرارات، بل ظهر أنهم يتحولون بسهولة من نمط لآخر. وبالإضافة إلى ذلك فإن كل مجموعة يشيع بينها استخدام نمط معين يختلف في المتوسط عن الأنماط التي تستخدمها المجموعات الأخرى من متخذي القرارات. فعلى سبيل المثال فإن القادة العسكريين يحصلون على درجات عالية في الأنماط التحليلية، ويميلون بالتالي إلى استخدامها، ولم يكن هؤلاء مستبدون كما هو معتقد عنهم، بل كانوا أكثر اهتمامًا بالمفاهيم والنظريات وأكثر اهتمامًا بالمرءوسين عند اتخاذهم للقرارات. وقد رسمت هذه النتائج صورة أكثر إنسانية، وأقل ميلاً للاعتماد على السلطة لضباط الجيش بالمقارنة بتوقعات الكثيرين عنهم. والخلاصة: أن الناس يستخدمون مداخل مختلفة عند صنع قراراتهم. وبالمقارنة بالمهارات الشخصية لمتخذي القرارات فإن أنماط شخصياتهم تقودهم إلى اتباع مداخل مختلفة عند اتخاذهم للقرارات. ويعني ذلك أنهم يكونون نماذج مختلفة لصناعة القرار. ومع أن البحوث الخاصة بأنماط اتخاذ القرارات تعتبر حديثة نسبيا فإن فهم الفروق بين الأنماط المختلفة لاتخاذ القرار تعتبر عاملاً أساسيا لفهم الصراع المحتمل بين متخذي القرارات.

تأثير الجماعة: قضيه مزايا وعيوب : Group Influences: A Matter of Trade-Offs

من المتوقع أن يكون للجماعات تأثيرات إيجابية وسلبية مهمة على القرارات التي تتخذ في المنظمات، وقد قلنا من المتوقع نظرًا لأن تنوع العوامل المؤثرة على القرارات يجعل من الصعب التأكد من أن التأثير الإيجابي أو السلبي سوف يتحقق في الواقع. ومع ذلك فمازال من المفيد فهم القوى الأساسية المحتمل أن يكون لها تأثير على اتخاذ المجموعات لقراراتها في المنظمة.

المزايا المتوقعة لاتخاذ الجماعات للقرارات: Potential Benefits of Decisions-Making Groups ليس هناك شك أن هناك الكثير من المزايا التي قد تحصل عليها المنظمة نتيجة لاتخاذ القرارات بواسطة الجماعات. وأول هذه المزايا هو زيادة المعلومات والمعارف المتاحة لاتخاذ قرار إداري جيد. وبلغة أخرى فقد يكون هناك تجميع للمصادر. وميزة أخرى مرتبطة بالميزة السابقة أنه قد يتم تخصيص العمل بين أعضاء الجماعة، ويعني ذلك الحصول على مزايا التخصص وأهمها قيام كل شخص بالأعمال المؤهل لها أفضل تأهيل، وذلك يؤدي إلى تحسين أداء الجماعة.

وميزة هامة أخرى هي أن قرارات الجماعة تحظى بقبول أكثر - عادة - من القرارات التي يتخذها الأفراد. فالمتوقع أن يفهم المشاركون في صنع القرارات هذه القرارات جيدًا وأن يلتزموا بتنفيذها في المستقبل أكثر مما لو كانت هذه القرارات قد اتخذها غيرهم.

المشاكل المتوقعة نتيجة لاتخاذ الجماعات للقرارات: Potential problems of Decision-Making Groups

بالطبع فإن هناك بعض المشاكل المرتبطة باتخاذ القرارات بواسطة جماعات العمل. وأول هذه المشاكل هو: طول الوقت الذي تتخذ فيه القرارات - أو تضييع الوقت في المناقشات. فالوقت الذي ينفقه أعضاء الجماعة في الحديث والقضايا الاجتماعية قد يكون طويلاً مضنيًا للجماعة ومكلفًا للمنظمة.

ومشكلة أخرى مرتبطة باحتمال اختلاف وجهات نظر أعضاء الجماعة حول بعض القضايا المهمة مما يؤدي إلى تولد البغض والحقد والنزاع بينهم. ومن المعروف أن الاختلاف البناء يؤدى إلى أداء أفضل، أما الاختلاف الهدام فإنه يؤثر سلبًا على قرارات الجماعات وبالتأكيد فإنه في ظل سعي البعض إلى تجميع مصادر القوة واحتيال الأفراد لفَرْض آرائهم على الآخرين، كما أن عدم الاتفاق قد يؤدي إلى نمو مشاعر سيئة بين أفراد الجماعة.

وفي النهاية فقد لا تكون الجماعة مفيدة نظرًا لتعرض أعضائها لإرهاب قائدها، فالجماعة المكونة من أعضاء يوافقون دائمًا على مقترحات القائد لإرضائه مما يثبط المناقشة الصادقة المفتوحة للحلول المقترحة. وفي ضوء ما تقدم يمكننا أن نفهم المثل القديم القائل: بأن اللجان تغير الجمل إلى حصان.

التفكير الجماعي: قد يشكل الارتباط القوي بين أفراد الجماعة خطرًا على قراراتها

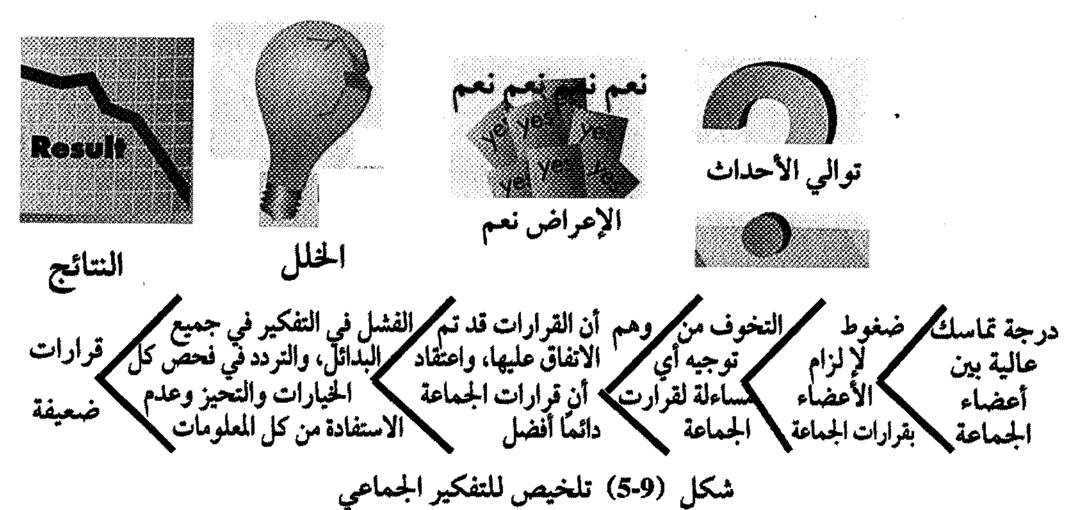
Groupthink: Too Much Cohesiveness Can be a Dangerous Thinking

كما سبق أن ذكر في الفصل السابع فإن أعضاء الجماعة قد يهتمون كثيرًا في بعض الأحيان بالمحافظة على الجماعة، ويعني ذلك عدم رغبتهم في تحدي قرارات الجماعة. وعندما يحدث ذلك فإن أعضاء الجماعة يعزلون أنفسهم عن المعلومات الخارجية، وتأخذ عمليات التفكير البناء في التلاشي. ويطلق على هذا الوضع: التفكير الجماعي.

قضية عالمية:

نظرًا لأن التفكير الجماعي يقوم على اتجاه أعضاء الجماعة للاستجابة إلى ضغوط زملائهم، فإن هذه المشكلة قد تحدث غالبًا في الدول التي يهتم الأفراد فيها بشعور الآخرين مثل اليابان أكثر من الدول التي يزيد اهتمام الأفراد فيها بأنفسهم عن اهتمامهم بالآخرين مثل الولايات المتحدة.

وحتى نوضح لك تأثير التفكير الجماعي، فإننا ندعوك إلى التفكير في الحادث المأساوي الذي نتج عن قرار إطلاق المركبة الفضائية تشالنجر في يناير 1986م. فتحليل المناقشات بين كبار المديرين يوضح أن وكالة الفضاء الأمريكية قد اتخذت قرار إطلاق المركبة تشالنجر بالرغم من تحذير المهندسين. وقد اتخذ المديرون هذا القرار متأثرين بشعور



شكل (9-5) تلخيص للتفكير الجماعي

يحدث التفكيـر الجماعي عندما يؤدي التـماسك الشديد بين أعضاء الجـماعة إلى قتل المعارضـة الايجابية لقرارات الجماعة مما يؤدي إلى انخفاض مستوى جودة قراراتها

سائد بينهم وهو عـدم وجود أي مخـاطرة اعتمادًا على النجـاحات السابقـة التي حققتـها الوكالة. وقد كان بينـهم تعاون وثيق جدًا كما أنهم كانوا يعـملون تحت ضغط عدم وجود مبـرر لأي تأخير إضـافي مما تسبب في عـدم وجود أي معـارضة للقـرار، وبذلك ظهرت خدعة اتفاق الجميع على القرار. ويمكنك فحص الشكل (9-5) للتعرف على توضيح أدق للتفكير الجماعي والحصول على إرشادات لمقاومته.

وربما تتخيل، وهذا قد يكون صحيحًا، أن التـفكير الجماعي يحدث كثيرًا في الدوائر الحكومية، كما يحدث أيضًـا في القطاع الخاص، ولكنه في حالة القطاع الخاص لا يتعرض لنفس القدر من الدعاية والتـشهير التي يتعرض لهـا القطاع الحكومي والقطاع العام. فعلى سبيل المثال فإن تحليل الإسـتراتيجيات الإدارية للشركات الكبرى مثل لوكـهيد وكرايسلر قد أوضح أن فشل الإدارة العليـا في هذه الشركات في الاستـجابة لتغيـرات السوق هو الذي أوصل هذه الشـركات في بعض الفـترات إلى حـافة الأفـلاس. والمشكلة هي أن أعـضاء الجماعـات المتماسكة قد تتكون لديهم ثقة عـمياء في قرارات الجماعـة، وبذلك لا يتسرب إليهم أي شك في هذه القرارات (فقد يعتقدون مـثلاً أن الجماعة تعرف الواقع بدقة). وقد يؤدي ذلك إلى إرجاء تـفكير الأعضـاء الأيجابي لمصلحـة تحقيق الاتفـاق بين أعضـائها. وعندما يصبح ولاء أعضاء الجمـاعة لبعضهم قويا، فربما يهملون معلومات أسـاسية مفيدة تأتي من مصـادر أخرى تحمل أي تحـد لقرارات الجماعـة. والنتيجـة أن قرار الجماعـة قد تتصف بالرسميـة، وعدم العقلانية بل وربما يكون غيـر أخلاقي. (ولحسن الحظ فإن هناك عددًا من الخطوات الثابتة التي يمكن اتخاذها للابتعـاد عن التفكير الجماعي. وللتعرف على بعض هذه المقترحات راجع قسم الإرشادات التالي).

إستراتيجيات للتغلب على التفكير الجماعي : Strategies for Avoiding Groupthink

نظرًا لأن لدى العملاء فهمًا جيدًا لأسباب وجود التفكير الجماعي فقد أصبح بإمكانهم أن يقدموا بعض الاستراتيجيات التي تضعف تأثير العوامل المسببة له، ومنها:

1- **تنشيط توجيه الأسئلة الواضحة**. يوجد التفكير الجماعي نتيجة لخوف أعضاء الجماعة عليها من التحطم. ولذلك فإن على قادة المنظمات أن يشجعوا أعضاء الجماعة على الشك في جميع الحلول، وأن يتفادوا الوصول إلى اتفاق مبكرا. وقد يكون من المفيد أحيانًا لعب دور الشيطان الذي يفرق الآراء - بمعنى العمل بعناية لأكتشاف الأخطاء في الحلول المطروحة على الجماعة. وعندما يحدث ذلك فإن الجماعة تتخذ قرارات أعلى جودة. وفي الحقيقة فإن بعض رجال الإدارة العليا في الشركات يستخدم تدريبات يؤجج فيها الصراع عمدًا بين أعضاء الجماعة حتى تكتشف الجوانب السلبية للقرار قبل فوات الأوان. ولا يعني ذلك أن تقول: بأن الجدل أحد الخصائص الأساسية للقادة، ولكن ما نعنيه هو أن توجيه الأسئلة التي لا تحمل طابع التهديد لتشجيع مناقشة الجوانب الإيجابية والسلبية للقرار يمكن أن يكون مفيدًا في تحسين جودة القرارات التي تتخذها جماعات العمل.

2- **استخدم الجماعات الفرعية Subgroups**. نظرًا لأن القرار المتخذ بواسطة جماعة واحدة قد يكون عرضه للتفكير الجماعي، لذلك فإن اقتراح القرار بواسطة جماعتين فرعيتين يمثل مراجعة مفيدة فحواها عدم وجود هذا الخطر. فإذا اختلفت الجماعات الفرعية فإن هذا الخلاف قد يثير مناقشة للقضايا المهمة موضع الخلاف أما إذا اتفقت تلك الجماعات الفرعية فإن هذا قد يدعم الثقة في النتائج التي توصلوا إليها نسبيا. ويعني ذلك أن الاحتمال الأغلب هو أن هذه النتائج ليست كلها متولدة عن التفكير الجماعي.

3- **راجع نواحي القصور في القرارات**. عندما يحدث التفكير الجماعي فإن أعضاء الجماعة يشعرون بأنهم يفعلون الشيء الصحيح. ويؤدي الشعور بالكمال الموجود لديهم إلى تقليل ميلهم لمراجعة البيانات المعاكسة لذلك الشعور. فإذا عرف الأعضاء آثار ومحددات قراراتهم فقد يصبحون أكثر تقبلاً للآراء التي تسعى لتصحيح مسار الجماعة. تذكر أنه لا يوجد قرار خال من القصور. فإذا سألنا الآخرين أن يوضحوا لنا شكوكهم المرتبطة بقرار الجماعة، فإن هذا قد يساعدنا على إبعاد الشعور الكاذب بالكمال الذي يساهم في وجود التفكير الجماعي.

4- **اعقد اجتماعًا ثانيًا لمناقشة القرار**. عليك أن تعطي أعضاء الجماعة فرصة ثانية للتعبير عن آرائهم في القرار، والتحدث عن أي نوع من الشكوك التي تساورهم

بشأنه، وطرح أي أفكار جديدة بشأنه قبل البـدء في تنفيذ القرار الذي اتخذوه. وقد اعتـاد ألفرد سلون Alfred P. Sloan رئيس شركة جنرال مـوتورز الأسبق أن يؤجل تنفيذ أي قـرار هام حتى تحل جميع الخلافـات التي ثارت بشأنه بين أعضاء الجـماعة التي اتخذته. ذلك أن أعضاء الجماعة قد يتعجلون باتخاذ القرار إذا تعبوا من مناقشته خلال إحدى الجلسات، ولذلك فإن طرحه للنقاش مرة أخرى قد يكون وسيلة مفيدة للتأكد من أن الحل الذي تمت الموافقة عليه مازال يبدو جيدًا بعد تركه فترة ما.

وأخذًا في الاعـتبار الأضـرار الشديدة التي قـد تتعرض لهـا المنظمة نتيـجة للتـفكير الجماعي، فقد يكون من الحكمـة الإدارية إستخدام الأستراتيجيات الـبسيطة السابقة. ذلك أن البديل وهو مواجـهة آثار التفكير الجماعي يوجـب التفكير العميق في قضـية أو مشكلة التفكير الجماعي.

تأثير المنظمات على القرارات : Organizational Influences on Decisions

أكدنا حتى الآن نواحي القصور البشرية والتـميز التي تؤثر سلبًا على اتخاذ القرارات، وإتمامًا للمناقشـة فعلينا أن لا نهمل بعض العوامل التنظيميـة التي تؤثر على اتخاذ قرارات منطقية . وبالـتأكيد فإن الكثـير من الظروف التي يواجهها مـتخذو القرارات التنظيـمية لا تدعم قدرتهم على ذلك بل تؤثر عليها تأثيرًا عكسيا.

وأحد هذه الظروف هو ضغط الوقت. ذلك أن كثيرًا من القرارات الإدارية يتم اتخاذها تحت ضغط الوقت، وفي مثل هذه الظروف فإنه من المستحيل استقصاء كل الظروف واتخاذ قرار جـيد. ويحدث هذا في العـادة عندما تواجه المنظمـة أزمة تتطلب قرارًا سـريعًا. وهنا وعندما يشعـر متخذ القرار بالضغط علـيه للإسراع في ذلك فإنه يلجأ عادة إلى انتـقاء عدد محدود من البدائل، وقدرًا محدودًا مـن المعلومات، وبذلك تتقلص قدرته على اتخاذ قرار جيـد، وهي القدرة التي تزيد عنـدما يتوفـر له الوقت الذي يمكنه من الحصـول على أغلب المعلومات المتاحة وفحص كل البدائل الممكنة وهي متطلبات أساسية لاتخاذ قرار جيد.

وقد تتأثر جودة قرارات المنظمة أيضًا بضغوط سياسة حفظ ماء الوجه. وبلغة أخرى: فـقد يتـخذ الناس القـرارات التي تحسن صـورتهم لدى الآخـرين. ولو لم يكن ذلك هو الأفضل بالنسبـة للمنظمة. تخيل على سبيل المثال مـا يمكن أن يقوم به الموظف من تحريف للمعلومـات، إذا شعر أن القـرار المتخذ بناءً على المعلومـات السليمة قـد يضر بوظيفـته. ولسوء الحظ فإن سوء استخدام المعلومات لدعم القرارات المرغوبة أمر شائع.

قضية عالمية :

حفظ ماء الوجه مهم بالنسبة لكل إنسان، ولكنه أكثر أهمية في المجتمعات الآسيوية. ما تأثير ذلك عند أداء نشاط تجاري في هذه الدول؟

وقد أظهرت إحدى الدراسات لسياسة حفظ ماء الوجه أن رجال الأعمال الذي يشاركون في جماعات صنع القرار يميلون لاتخاذ قرار مناسب - وليس الأنسب- بدلاً من الوقوع في مخاطرة التصادم مع زملائهم. وبالإضافة إلى ما سبق فإن أحد المهتمين باستخدام التطعيم لمقاومة الأنفلوانزا استمر في تجميع الأدلة لدعم مشروعه الخاص بتطوير لقاح ضد هذا المرض مع أن احتمال انتشاره كان 2% فقط. ومن الواضح أن الناس يتخذون القرارات التي تحسن انطباع الغير عنهم حتى وأن لم تكن هي القرارات الأفضل بالنسبة لمنظماتهم.

تأثير الاختلافات الثقافية على صنع القرار:

Cultural Differences in Decision Making:

قد يرى البعض أن الناس هم الناس، وأن إجراءات صنع القرار واحدة في العالم كله، ولكن ذلك ليس على إطلاقه. فحتى لو اتبع الناس نفس الخطوات الأساسية عند اتخاذهم للقرارات، فمازالت هناك اختلافات كبيرة بين الناس الذين يعيشون في بيئات مختلفة عند تنفيذهم لتلك الخطوات - أي عند اتخاذهم القرارات. وقد تكون بعض هذه الاختلافات مثيرة للدهشة نظراً لأننا نقبل دون أي مناقشة الطريقة التي تؤدي بها الأشياء الأساسية - ومنها طريقة اتخاذ القرارات- في بلادنا.

افترض على سبيل المثال أنك تنفذ مشروعا معمارياً ضخماً وأن أحد كبار الموردين الذين يزودونك ببعض الاحتياجات الهامة سوف يتأخر عن مواعيده عدة أشهر. ما الذي ستفعله؟ ربما تفكر أن هذا سؤالاً سخيفاً، وتجيب ببساطة أنك ستستبدله بمورد آخر. وهذا عادة ما يفعله الأمريكيون. أما إذا كنت من تايلاند أو إندونسيا أو ماليزيا فإن هناك احتمالاً لأن تقبل ذلك الوضع وتعتبره جزءاً من قدرك وتقبل إرجاء موعد التسليم. وبلغة أخرى فإن المديرين ذوي الثقافة الغربية قد ينظرون إلى تأخر المورد ويعتبرونه مشكلة تحتاج إلى قرار لحلها. أما المديرون ذوو الثقافة الشرقية فإنهم ربما لا يعتقدون أن هناك مشكلة بحاجة إلى حل. وعلى ذلك فإنه رغم أن اتخاذ القرار يبدأ بالشعور بوجود مشكلة بحاجة إلى حل، فإن بعض الناس قد لا يعتبرن أن هناك مشكلة أصلا رغم أن غيرهم يعتبرها كذلك.

وهنا اختلاف بين الثقافات أيضًا بشأن من يتخذ القرار. ففي الثقافات التي تثمن دور الفرد فإن القرارات الفردية أمر شائع. أما الثقافات التي تثمن دور الجماعة مثل اليابان فمن غير المتوقع من أي شخص أن يتخذ قراراً مالم يحظ بموافقة زملائه.

قضية عالمية:

من الواجب ان تعرف أن فكرة الحصول على موافقة الزملاء المسبقة على القرار ذات جذور تضرب في عمق الثقافة اليابانية. فلا يتخذ قرار في المنظمات اليابانية ما لم يوافق الجميع عليه، ولذلك فإن العاملين يفهمون جيدًا كيف تعمل المنظمة. ولكن معظم الأمريكيين قد يعتبرون ذلك الاتفاق أمراً غير ضروري. وأنه نوع من التعذيب البطيء.

كذلك فقد تمتد الاختلافات الثقافية لمن يتوقع منه اتخاذ القرار ففي السويد على سبيل المثـال فإن العامـلين على كافـة المستـويات يشاركـون في اتخاذ القـرارات التي تؤثر على عملهم. وفي الحـقيقـة فإن من الأشياء العـادية أن يهمل أهل السويد التـنظيمات الهرمـية الموجودة بالمنظمـات، ويتصلون مبـاشرة بمتخـذ القرار بصرف النظر عن المسـتوى الإداري الأعلى الذي يشغله. أما في الهند حيث يشيع الاستبداد فإن أخذ آراء المرءوسين قبل صنع القرار يعتبر دليلاً على ضعف المدير.

وبالإضافة إلى ما سبق فهناك فروق ثقافية مردها الوقت المطلوب لصناعة القرار. ففي الولايات المتحـدة على سبيل المثال فـإن إحدى علامات جـودة متخذ القـرار هي الحسم - بمعنى الرغبة في اتخاذ القرارات الهامـة دون أي تأخير. ومع ذلك فإن أهمية ضغط الوقت تقل. ففي مصر على سبيل المثال كلمـا زادت أهمية القرار كلما زاد طول الوقت المتوقع أن ينفقه متخذ القرار ليكون قراره جيداً. وفي الشرق الأوسط بصفة عامة فإنه ينظر إلى القرار المتخذ بسرعة على أنه من التعجل.

وكما أوضحت الأمثـلة السابقة فإن هناك بعض الفروق العامة في كيـفية اتخاذ الناس من ذوي الثقـافات المختلفة للـقرارات وكيفـية تنفيذها. ويـعتبر فـهم هذه الفروق الخطوة الأولى لتنمية إستراتيجية مناسبة لأداء الأعمال على المستوى الدولي.

كيف يتخذ الأفراد قراراتهم؟ : How Are Individual Decisions Made?

الآن وبعد الفراغ من توضيح أنواع القرارات التي يتم اتخاذها بالمنظمات فمن الممكن أن نتحدث عن كيفـية اتخاذ هذه القرارات. ربما نتساءل عن المقصود بذلـك. فربما تعتقد أنك تقوم بالتـفكير في المشكلة المعـروضة فترة زمـنية طويلة كانت أم قـصيرة ثم تـتبني أفضل الحلول الممكنة . وقد يكون ذلك حـقيقة، ولكن هناك أمـوراً أكثر من ذلك يمر بها مـتخذ القرار. وفي الحقـيقة فإن علمـاء السلوك التنظيمي قدموا لنا عـدداً من المداخل التي تشرح كيفية اتخاذ الأفراد لقراراتهم. وسنشرح هنا أهم ثلاثة من تلك المداخل.

مدخل القرارات الاقتصادية الرشيدة : البحث عن أفضل الحلول :
The Rational Economic Model: In Search of the Ideal Decision

نعتـقد جمـيعـًا أننا نفكر بمنطق ونتخـذ أفضل القرارات الممكنة، ولـكن السؤال هو ماالذي نقصده بالقرار الرشيد؟ يرى العلمـاء أن القرار الرشيد هو الذي يعظم فرصة تحقيق أهداف الفرد أو الجماعة أو المنظمة. ما الطريقة الأكثر رشداً التي يمكن أن يتبعها الفرد عند اتخاذه للقرار؟ اعتمـد رجال الاقتصاد المهتمون بالتنبـؤ بالأسعار وحالة السوق على **نظرية الرجل الاقتصـادي الرشيد** لاتخاذ القرار الـتي تفترض أن القرارات المتـخذة هي القرارات المثلى من أي وجه من الوجوه. وعلى ذلك فـإن الاقتصادي الرشيد هو الذي يتـخذ القرار

الذي يعظم الربح عن طريق البحث المستمر عن أفضل حل للمشكلة التي يواجهها. وحتي يتحقق هذا فلابد أن يحصل على معلومات كاملة دقيقة ثم يقوم بدراستها وتحليلها بطريقة تتسم بالدقة وعدم التحيز. ويتبع هذا المدخل الأسلوب التحليلي التقليدي الذي يلخصه الشكل (9-1) في العديد من الجوانب. والذي يميز مدخل الاقتصادي الرشيد عن المدخل التحليلي التقليدي أن مدخل الاقتصادي الرشيد يدعو إلى أن يقوم متخذ القرار بالتعرف على جميع الحلول الممكنة للمشكلة (الخطوة 4 في المدخل التحليلي التقليدي)، ثم تقييم كل حل من هذه الحلول بدقة (الخطوة 5). وبمعنى آخر فإن هذا المدخل يدعو متخذ القرار إلى العمل على تعظيم العائد باتخاذ أفضل قرار.

وبالطبع فإن مدخل الرجل الاقتصادي الرشيد لا يتمشى مع طبيعة الإنسان وإتصافه بعدم العصمة من الخطأ. وبناءً على افتراض هذا المدخل أن القرار يتخذ بعد الحصول على جميع المعلومات وتحليلها بدقة وعدم تحيز فإنه يمكن اعتباره مدخلاً افتراضيًا Normative، بمعنى أنه يصف لنا ما الذي ينبغي أن يفعله من يريد اتخاذ أفضل قرار ممكن. ولكن هذا المدخل لا يصف سلوك متخذ القرار في معظم الحالات. وقد قام بذلك المدخل التالي وهو مدخل الرجل الإداري في اتخاذ القرارات.

مدخل الرجل الإداري: تأثير القصور البشري:

The Administrative Model: The Limits of Human Rationality

ربما تعلم من كثير من الخبرات التي مررت بها أن الناس لا يتصرفون في كثير من الحالات وفقًا لمقتضيات سلوك الرجل الاقتصادي الرشيد. فكر على سبيل المثال في كيفية إختيار قسم الموارد البشرية لأحد موظفي الاستقبال الجدد. فبعد انتهاء مقابلات عدد من المتقدمين يقوم المكلف باتخاذ قراره باختيار أفضل من قابلهم ثم يوقف المقابلات. ولو اتبع هذا الشخص مدخل الاقتصادي الرشيد لقابل كل من تقدم لشغل الوظيفة قبل أن يتخذ قراره باختيار أفضلهم. ولكن إنهاءه للمقابلات والبحث بعد تعرفه على من يظن أنه أفضل من تمت مقابلتهم يعني أن المدير قد اتبع مدخلاً أبسط من مدخل الاقتصادي الرشيد. انه يعني اختيار من تتوفر فيه أهم الخصائص التي تمكنه من أداء أعباء الوظيفة Good enough.

وتصف الإجراءات المذكورة في المثال السابق المدخل الإداري لإتخاذ القرارات Administrative Model . وهو المدخل الذي يعترف بأن رؤية متخذي القرارات للمشاكل التي تواجههم قد تكون محدودة. وبكلمات أخرى: فإن عدد الحلول التي يمكن التعرف عليها أو استخدامها يكون محكومًا بقدرات متخذي القرارات وبالموارد التي وفرتها المنظمة. وبالإضافة إلى ما تقدم فإن هذا المدخل يعترف بأنه لا تتوفر لمتخذي القرارات معلومات دقيقة عن آثار قراراتهم، ولذلك فإنهم لا يستطيعون دائمًا التعرف على أفضل القرارات.

كيف يتم اتخاذ القرارات وفقًا للمدخل الإداري؟ بدلاً من فحص جميع البدائل

الممكنة، فإن متخذي القرارات يقومون بفحص بعض البدائل، كما أنهم يتخذون قراراتهم عندما يعثرون على البديل الذي تتوفر فيه الخصائص التي حددوها، وعلى ذلك فإن متخذ القرار قد يختار القرار المناسب وليس الأفضل. ويوضح التمثيل الآتي أوجه الشبه والخلاف بين المدخلين السابقين: فاتخاذ القرار وفقًا لمدخل الاقتصادي الرشيد مثل من يفحص كومًا من القش للعثور على أدق إبرة، أما وفقًا للمدخل الإداري فإنه يبحث عن إبرة دقيقة يمكنه استخدامها في الحياكة - أي تفي بغرضه فقط.

وربما تكون قد لاحظت أن الاعتماد على مدخل الاقتصادي الرشيد لاتخاذ أفضل القرارات غير عملي، ولذلك فإن المدخل الإداري يعترف بالرشد المقيد الذي يعمل وفقًا له معظم متخذي القرارات الإدارية. والسبب الرئيسي وراء شيوع استخدام هذا المدخل هو: عدم تمتع متخذي القرارات بالمعارف العلمية التي تمكنهم من تشكيل وحل المشاكل الإدارية المعقدة بطريقة منطقية تتصف بالموضوعية الكاملة . وبالإضافة إلى ذلك فإن متخذي القرار يقصرون فحصهم ودراستهم على البدائل المناسبة في ضوء المعايير الأخلاقية السائدة. ويعني ذلك أنهم يستخدمون مدخل حرية الاختيار المقيدة Bounded Discretion. فعلى الرغم من أن اتخاذ قرار بالسرقة قد يؤدي إلى تعظيم أرباح المنظمة (على الأقل في الأجل القصير) فإن القيود الأخلاقية تمنع اتخاذ مثل ذلك القرار.

قضية أخلاقية:

غالبًا ما يتبع الناس السلوك الأخلاقي خوفًا من طائلة القانون. إلى أي مدى تعتقد أن الناس سيتحللون من السلوك الأخلاقي إذا علموا أن بإمكانهم الإفلات من العقوبة القانونية، وأنهم لن يتعرضوا إلا إلى لوم ضمائرهم.

ولك أن تتخيل - وهذا صحيح - أن المدخل الإداري يقدم لنا وصفًا واقعيا لسلوك متخذ القرار. ويشتهر هذا المدخل بأنه يقوم بطبيعته على الحظر أو المنع. ويقع الاهتمام بفهم ووصف الواقع - بدلاً من وصف الأشياء المثالية أو الخيالية التي يقوم عليها مدخل الاقتصادي الرشيد - في قلب المدخل الإداري. أي أن الاهتمام بفهم الواقع هو روح المدخل الإداري. وما نود أن نبرزه هنا هو أن القصور الطبيعي الموجود في البشر هو الذي يحول بينهم وبين اتخاذ القرارات الأمثل، وليس عدم رغبتهم في اتخاذ تلك القرارات.

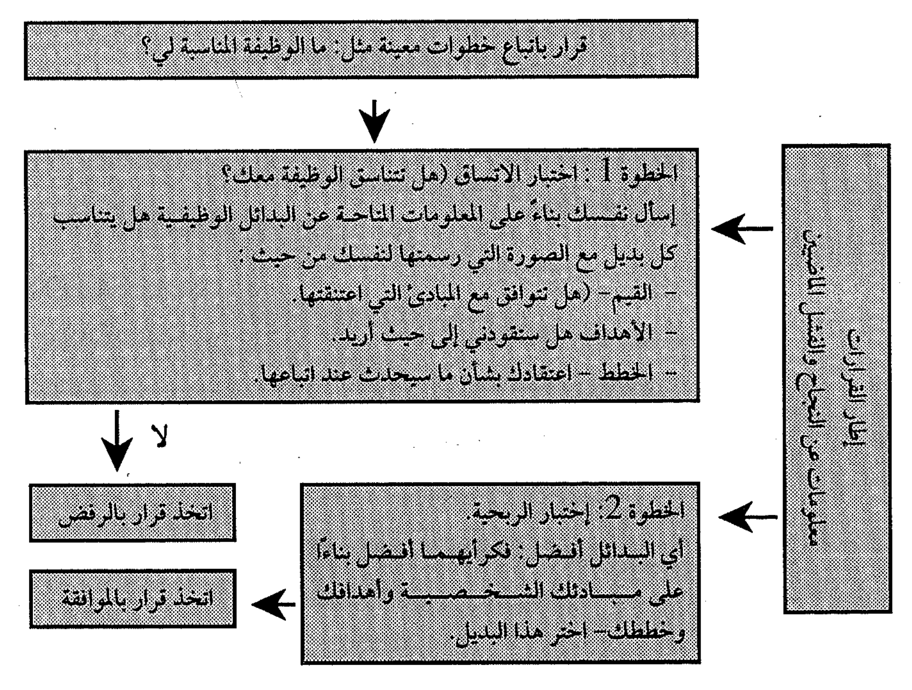
نظرية التصور الذهني : Image Theory

أو مدخل اتخاذ القرارات الذي يقوم على الإدراك البديهي للقرار الجيد:

قد تتخذ بعض القرارات وفقًا للخطوات التي سبق شرحها في النموذج العام لاتخاذ القرارات فكر في السؤال المطروح في قصيدة أليزابيث بَارِتْ برلونج Elizabeth Barrett Browning: "كيف أحبك؟ دعني أعد طرق حبي لك. "ليس من المتوقع في النهاية أن يقوم شخص بحصر الطرق التي يحب بها شخص آخر رغم أن هناك بعض الظواهر التي

يمكن حصـرها. وبدلاً من ذلك فإننا نستـخدم الإدراك البديهي أو الحدس والفكر العـميق للإجابة على الأسئلة المرتبطة بالعلاقات الإنسانية وفي الكثير من القرارات التنظيمية المهمة.

والنقطة التي نود التـركيز عليـها هي أن اختـيار أفضل البـدائل عن طريق دراسة كل البدائل المتاحـة قد لا يحظى باهتمام كبيـر عند صنع القرار. ذلك أن الناس يفكرون أيضًا في مدى توافق البدائل المختلفـة مع معاييرهـم الشخصيـة وأهدافهم وخططهم، ولذلك فإن أفضل قرار بالنسبة لشخص معين قـد لا يكون هو الأفضل بالنسبة للشخص الآخر. وبلغة أخرى: فإن بالناس قد يتخذون قراراتهم بطريقة أتوماتيكية نتيجة لإدراكهم البديهي أكثر مما هو معروف في العادة. وتمثل نظرية الانطباع الذهني Image theory لبيتش وميتشل Beach and Mitchell هذا المدخل. ويلخص الشكل (6-9) عناصر هذه النظرية.



شكل (6-9) نظرية الأنطباع الذهني : تلخيص ومثال

طبقًا لهذه النظرية تتخذ القرارات بطريقة أوتوماتيكية تعتمد على الحدس بعد الخطوتين الآتيتين

وتتعـامل نظرية الأنطبـاع الذهني أساسًا مـع القرارات الخاصـة بتبني مـجمـوعة من الإجراءات مـثل هل ينبغي على الشـركة تنميـة خط منتجـات جديد؟ أو الخاصـة بتغييـر مجـموعة من الإجـراءات الحالية مثـل هل ينبغي على الشركـة إسقاط خط منتـجات من خطوط منتجاتها؟ ووفقًا لهذه النظرية فإن الناس يتخذون قراراتهم الخاصة بتبني الإجراءات باتباع خطوتين بسيطتين . يتم في الأولى: إخـتبار مدى الاتساق بين مجـموعة الإجراءات

وبين قيم وأهداف وخطط متـخذ القرار. ويعني ذلك المقارنة بين مبـادئ الشخص وأهدافه الحالية وخططه للمـستقبل، وبين ما سيتـرتب على القرار- أو على كل بديل من البدائل. فإذا كان هناك عدم توافق بين القرار وبين أي مـن تلك الأشياء، يتم رفض القرار. أما إذا كان التـوافق موجودًا فـمن الواجب الانتقال إلى الخـطوة الثانية وهي: إخـتبار الربحـية. وبألفاظ أخرى فـإن الناس يجرون إختبـار مدى التوافق بين القرارات البديـلة المختلفة وبين قيمـهم وأهدافهم وخططهم ثم يتم التعـرف على أفضلها وأكثـرها توافقًا ويعتبـرنه البديل الأمثل. ويتم استخدام هذين الاختـبارين في ضوء إطار معين - بمعنى أنه يتم اتخاذها في ضوء فهمهم للمعلومات المتعلقة بالبيئـة التي يتم فيها اتخاذ القرار - مثل الخبرات السابقة. والفكرة الأساسيـة أننا نتعلم ونتأثر بالماضي عند اتخاذنا للقـرارات. ويوضح المثال الموجود بالشكل (9-6) هذا المدخل المعاصر لصنع القرار.

ووفقًا لنظرية الانطباع الذهني فإن إجراءات اتخاذ القـرارات تتميز بالبساطة والسرعة. وترى النظرية ان الناس لا يتعمقون في التفكـير في القرارات التي يتخذونها، ولكنهم بدلا من ذلك يتـبعون خطوات مـتتـابعة تقـوم على الحدس والتـقدير السريع مـع أقل قدر من الاجراءات التعليـمية. وإذا كنت قد لاحظت نفسك تقول تـعليقًا على بعض المواقف هذا شيء حسن ينبغي فـعله، وهذا شيء قبيح أو سيئ لا ينبغي عـمله فإنك تكون على دراية بهذا النوع من التـفكير الأوتوماتيكي الذي يُبنى علـيه العديد من القرارات. وقـد أظهرت الدراسات الحـديثة أن الناس يتـبعـون الأسلوب الذي وضحـته هذه النظرية عند اتـخاذهم للقرارات البسيطة. فعلى سبيل المثال فـإن الناس يرفضون العديد من الخيارات عندما تظهر أدلة توضح أنها لا تتسق مع انطباعهم عن المستقبل.

والخلاصة: أن مدخل الرشد الاقتـصادي يعتبر المدخل الأمثل لاتـخاذ القرارات. أما المدخل الإداري ونظرية الانطباع الذهني فـإنهما يمثلان الطرق التي تتخـذ بها القرارات في الواقع، وقد أيدت البحوث كـلا المدخلين، ولا يجب أن ننظر إلى أن أحدهما يحل محل الآخر. وبدلاً مـن ذلك فإنهـما يجب أن يفـهما عـلى أنهمـا عددًا من إجراءات اتـخاذ القرارات. وبالإضـافة إلى ذلك فـإن جميع القـرارات لا تتخـذ بنفس الطريقة: فـقد يتم استـخدام المدخل التحليـلي بالنسبة لبـعض القرارات، وقد يعـتمد علـى أسلوب الانطباع والحدس بالنسـبة للبعض الآخر. ويعـترف علماء السلوك التنظيـمي المعاصرون بقيـمة كلا المدخلين الذين يعترفان بالفروق والاختلافات المصاحبة لصنع القرارات التي يتخذها البشر. وسنبدأ الآن بتوضيح طبيعة القرارات الفردية التي تتسم بالنقصان وعدم الموضوعية.

نواحي النقص المصاحب للقرارات الفردية: Imperfection In Individual Decisions

دعنا نواجه الحـقيقـة بصراحة. ذلك أن الناس لا يـتصفـون بالكمال عندما يتـخذون

قراراتهم. ومن الممكن حدوث الأخطاء في أي وقت. ومن الواضح أن الإنسان يستطيع أن يتعامل مع قـدر محدود من المعلومات بعمق ودقـة مثله في ذلك مثل الكومبيوتر. فعلى سبيـل المثال فإننا قد نركـز على معلومات لا صلة لها بـالمشكلة التي نحن بصددها - أي المشكلة موضوع القرار. كما أننا قد نفشل في الاستفادة بكل المعلومات المتاحة لأننا نسينا بعـضها مـثلاً. وبالإضـافة إلى تلك المشـاكل العامـة، فإننا قـد نلاحظ وجود عـدد من المحددات التي تظهر بانتظام، وتؤثر على جودة القرار. ونعني بذلك: العوامل التي تساهم في تكوين الطبـيعـة العامة لـلقرار البشـري وهي اتصافـه بعدم الكمـال. ولا تكمن هذه المعلومات في الأفراد أنفســهم فقط- مثل: التحيز في كيفيـة صنع القرار - بل توجد أيضًا في المنظمات. وسنشـرح الآن عددًا من العيـوب الجوهرية التي تساهم في إتصـاف القرار البشري بعدم الكمال.

تأثير القولبة Framing Effect

هل وجدت نفـسك في وضع اقتنعت فيه بـتغييـر رأيك لأن أحد الناس أقنعك بأنك لست على صواب؟ إذا كـان ذلك قد حـدث لك، فإنك تكون فعـلاً على دراية بنوع من أنواع التحيز في اتخاذ القرارات يعرف بالقـولبة - ونعني بها ميل الناس إلى اتخاذ قرارات مختـلفة بناءً على طريقة عرض المشكلة عـليهم. وقد حدد العلمـاء ثلاثة أشكال من تأثير القولبة تظهر عند اتخاذ الناس لقراراتهم وهي:

القولبة المرتبطة بالاختيارات الخطرة ***Risky Choice Framing*** عندما توضع المشكلة في إطار يركز على الحصول على النتائج الإيجابية فإن مـتخذ القرار يتجه إلى الأبتعاد عن المخاطرة ، ويميل إلى الأشيـاء المؤكدة - وهنا يطلق على مـتخذ القـرار بأنه يتفادى المخـاطرة. أما عندما توضع المشاكل في إطار يركز عـلى تقبل الخسائر، فإن متخذي القـرارات يصبحون أكثر ميلاً لتقبل المخاطرة واتخاذ قرارات جريئة للتغلب على تلك الخسائر. وهنا يطلق على متخذي القـرارات بأنهم يسعون أو يتقبلون المخاطرة. ويطلق على التأثيـرات السابقة تأثير القولبة المرتبطة بالاختيارات الخطرة وسنوضح ظاهرة القولبة بالمثال الآتي :

تستعد الحكومة للبدء في مقاومة مرض نادر يتوقع أن يقضي على حياة 600 شخص. وقد عـرض برنامجـان لمقاومـة ذلك المرض سنرمـز لها بالحـرفين أ، ب. وسيؤدي إتـباع البرنامج أ إلى نجاة 200 شخص. أما إذا اتبعنا البرنامج ب فـإن هناك احتمالاً قدره 1/3 أو 33.3% بأن ينجو الجميع (600)، كما أن هناك احتمالاً قدره 66.7% بأن لا ينجو أحد. ما البرنامج الذي تفضله؟

عندمـا عرضت هذه المشكلة على الناس فـضل 72% منهم البـرنامج أ، بينما فـضل

البرنامج بـ 28% فقط. وبلغـة أخرى فإن الناس فـضلوا الأشياء المؤكـدة، وهي البرنامج الذي يؤدي إلى نجاة الجميع باحتمال قدره 1/3. وقد حدث شيء غريب عندما تمت صياغة المشكلة بطريقة سلبية. فعلى سبيل المثال قد يتم عرض المشكلة كما يلي: لدينا البرنامج ج سيؤدي إلى وفاة 400 شخص. والـبرنامج د مكون من : احـتمال قـدرة ثلث وهو أن لايموت أحد، واحتمال آخر قدره ثلثين ونتيجته أن يموت الجميع.

إذا قارنا البرامج الأربعـة أ، ب، جـ، د ببعضها فإننا نجد أن البـرنامج ج عبارة عن طريقة أخـرى للتعبيـر عن نتائج البرنامج أ. كـذلك فإن البرنامج د هو نفسـه البرنامج ب معبرًا عنه بطريقة أخرى. ومع ذلك فإن البرنامجين جـ، د قد تمت صياغتهما بطريقة سلبية وكانت النتائج عكس النتائج التي حصلنا عليها سابقًا، ذلك أن 22% فقط شجعوا البرنامج جـ ، كما شجع 78% البرنامج د. وبلغة أخـرى مختصرة فـإن الناس يميلون إلى الابتعاد عن المخـاطرة إذا تمت صيـاغة المشكلة في شكل المحـافظة على الأرواح أي بلغـة موجـبة تتحدث عن عـدد الأرواح التي يتم المحافظـة عليها. ولكنهم يقـبلون على تحمل المخاطرة عند صياغـة المشكلة في صورة سلبيـة، أي عدد الأرواح التي يتم خسارتهـا. وقد تأكدت تلك النتائج عندما أجريت تلك الدراسة في مراحل لاحقه.

القـولبـة المرتبطة بالخـصائص : *Attribute Framing* تضم القـولبة المرتـبطة بالخيـارات الخطرة قرارات ذات عـلاقة بمجـموعـة من الإجراءات التي يـنبغي اتخـاذها. وتنطبق هذه الفكرة الأساسية على حالات أخرى لا تضم مخاطرة، بل تقـيمًا. افترض مثلاً أنك رأيت خلال مشيك في زاوية اللحوم بأحد متاجر الأغذية الـكبرى عبوة لحم مفروم مكتوب عليها 75% لحم. وبالطبع إذا كتب على نفس الـعبوة 25% دهن فإن المعلومـات المستفادة هي نفـسها. ولكنك قد لا تنظر إليهـما نفس النظرة. وفي الحقيقة فإن بحـوث المستهلكين تدل على أن العملاء يعطوننا نفس العـبوة من اللحم المفروم درجات أفضل وذكروا: أن طعـمها أفضل وأن نسبة الدهون بها أقل إذا استخدم في قولبتهـا - التعبير عنها اللغة أو الألفاظ الإيجابية مثل 75% لحوم بالمقارة بنفس المنتج إذا تمت قولبته بصورة سلبية - 25% دهون مثلا.

ومن السهل التعرف على الـعلاقة السببيه في هذا المثـال، ولكن ما نود أن نؤكد عليه هنا هو أنه من الممكن تعـميم هذه العلاقـة. وفي الحقيـقة فإن تأثيـر القولبة القـائمة على الخصائص يوجد في كثير من الأقسـام والأنشطة التنظيمية. وبلغة أخرى فإن الناس يعطون نفس الخصـائص قيمًـا أعلى إذا وصفت بطريقة إيجـابية عنها نفـسها إذا وصـفت بطريقة سلبية. فكر في نتائج تقييم الأداء على سبيل المثال. وفي هذا المجال فإن العاملين الذين يتم التعـبير عن أدائهم بلغـة إيجابية يحـصلون على تقديرات أفـضل من العاملين ذوي الأداء المماثل الذي تم التـعبير عنه بلغة سلبـية. فلاعب كرة السلة الذي يتم وصـف أدائه بنسبة

الأهداف التي وضعهـا في الشبكة يحصل على تقدير أفضل مـن زميله المماثل له في ذلك الذي تم التعبير عن أدائه بنسبة الأهداف المفقودة.

القولبة المرتبطة بالأهداف : Goal Framing يركز النوع الثالث من أنواع القولبة – وهو المرتبط بالأهداف – على سؤال مهم هو : هل من المفضل التركيز على النتائج الايجابية أم السلبية عندما تحاول إقناع شخص ما بعمل شيء معـين؟ افترض على سبيل المثال أنك تحاول إقناع النساء بالقـيام بالفـحص الخاص بالاكتـشاف المبكر للإصابة بسـرطان الثدي. فـربما تصيغ محاولاتك في لغة أو جمل إيجابية مثل :

أوضحت البحـوث أن النساء اللاتي يقمن بهذا الفحص يكتشـفن الإصابة في مراحل مبكرة أكثـر استجابة للعلاج – وربما صيـغت محاولات الإقناع في لغة سلبية تحـمل نغمة التهديد مثل :

أوضحت البحوث أن هناك فرصة مـحدودة لدى النساء اللاتي لا يقمن بهذا الفحص في اكتشاف الإصابة في مرحلة مبكرة قابلة للعلاج.

ما المدخل الأكـثر تأثيرًا من بين هذين المدخلين؟ أوضـحت البحوث أن النسـاء يقمن بالفحص إذا وضـحت لهن نتائج عدم الـقيام بالفحـص أكثر مما لو وضـحت لهم النتائج الإيجـابية للقـيام به. والمثـال السـابق يوضح تأثير القـولبـة المرتبطة بالأهداف في الحيـاة الواقعية. ووفـقًا لهذا المفهوم فإن الناس يتـأثرون أكثر بالخوف من النتائج السلبـية أكثر من تأثرهم بالرغبة في النتائج الإيجابية.

ملاحظة عامة عن القولبة : A General Note About Framing رغم تشابه أنواع القـولبة التي شرحناها هنا من عدة أوجه إلا أن بينها اختلافات كـبيرة. وبالتحديد فإنها تركز على أنواع مختلفة من السلوك: فأحدها: يركز على تفـضيل المخاطرة أو الميل إليها – القولبة المرتبطة بالاختيارات الخطرة – والثاني: يركز على تقييم الشخص لخصائص معينة – القولبة المرتبطة بالخصائص – والثالث: يرتبط باتخاذ إجراء سلوكي – القولبة المرتبطة بالأهداف. ويلخص الشكل رقم (9-7) هذه الأنواع الثلاثة من تأثير القولبة.

ويعتقد العلمـاء أن تأثير القولبة ينبع من ميل الناس إلى تخيـل الحالات المتماثلة على أنها غيـر متماثلة إذا قـدمت في صيغ أو أشكال مختلفـة. وبلغة أخرى فإن التـركيز على نصف الكوب الفارغ يؤدي إلى نتـائج تختلف عن النتائج التـي نتوصل إليها عندمـا نركز على النصف المملوء، مع أننا قـد ندرك بعقولنا الفطريـة أن وضع الكوب واحد. وتوضح تلك النتائج النقطة التي يدور حولها شرحنا وهو أن متـخذي القرارات لا يتمتعون بالرشد

الكامل، ولكنهم ينحازون بانتظام بسبب تحريف الإدراك الناتج عن الاختلافات البسيطة التابعة من كيفية قولبة الظروف أي كيفية صياغتها والتعبير عنها.

نوع القولبة	قولبة سالبة		قولبة موجبة
قولبة مرتبطة بالاختيارات الخطرة	تجنب الخسائر (خسائر الأرواح) أقل احتمالاً	احتمال تحمل المخاطرة ↔	الحصول على المكاسب (إنقاذ الحياة) أكثر احتمالاً
قولبة مرتبطة بالخصائص	خصائص سالبة (25%دهون) سالب	تقديم الخصائص ↔	خصائص موجبة (75% خلو من الدهون) موجب
قولبة مرتبطة بالأهداف	معاناة الخسائر (عدم القيام بالفحص المبكر، نقص فرصة اكتشاف المرض مبكراً احتمال كبير	احتمال إجراء الفحوصات ↔	الحصول على المكاسب (القيام بالفحص المبكر، تزايد فرصة اكتشاف المرض مبكرًا) احتمال صغير

شكل (9-7) تلخيص تأثير أنواع القولبة الثلاثة

إذا عرضت المعلومات (تمت قولبتها) بصورة سالبة، فإنه يتم فهمها بطريقة مختلفة عما لو تم عرضها بطريقة موجبة. ومن الممكن أن تتم القولبة بثلاث طرق مختلفة هي: القولبة المرتبطة بالمخاطرة، وتلك المرتبطة بتقييم الخصائص وأخيراً تلك المرتبطة بالأهداف

الاعتماد على الحدس أو الأساليب التي لا يمكن تبريرها Reliance on Heuristics

لا تعتبر آثار القولبة هي الآثار الوحيدة التي يتعرض لها متخذو القرارات. ذلك أنهم غالبًا ما يلجئون إلى تبسيط القرارات المعقدة بالاعتماد على الأساليب التي لا يمكن تبريرها منطقيًا. ويعني بذلك الاعتماد على الحساب التقريبي أو التجربة العملية البسيطة عند الاختيار من بين العديد من البدائل المعقدة. ورغم أن هذه الأساليب مفيدة لمتخذي القرارات، فإنها عرضة لمشاكل أو عوائق جوهرية. ومن الممكن وصف نوعين شائعين من هذه الأساليب وهما:

الحدس المعتمد على المعلومات المتاحة ***Availability Heuristics*** ويعني ذلك أن متخذي القرارات يميلون إلى اتخاذ قراراتهم بناءً على المعلومات التي تتوفر لديهم فعلاً حتى ولو لم تكن دقيقة. فعلى سبيل المثال إذا رغب أحد الرؤساء في معرفة نسبة الطلاب المحتمل تخرجهم من دفعة الطلاب الذين التحقوا بإحدى الكليات خلال سنة معينة، فإنه قد يعتمد

على المعلومات التي يعرفها فعلاً عن دفعته في الجامعة نظرًا لعدم توفر وقت لديه لجمع معلومات عن هؤلاء الطلاب الجدد. أي أنه يعتمد على نسبة المتخرجين من دفعته ويتخذ قراره بالنسبة للدفعة الجديدة بناءً على تلك المعلومة التي يعرفها مسبقًا. وسترتبط صحة تقديره بمدى صحة المعلومات التي تذكرها. بمعنى أن دقة التقدير مرتبطة بدقة تذكر متخذ القرار للمعلومات التي اعتمد عليها عند اتخاذ قراره. وبلغة أخرى فإن بناء القرار على المعلومات المتاحة فقط يزيد إحتمال اتخاذ قرارات خاطئة بسبب الاعتماد على أساليب لا يمكن التأكد من صحتها.

الحدس المعتمد على القولبة - الحدس التمثيلي* *Representativeness Heuristics يقصد بالحدث التمثيلي: الميل إلى فهم الآخرين بطريقة نمطية إذا كان من الواضح أنهم نمطًا للجماعة التي ينتمون إليها. افترض على سبيل المثال أنك تعتقد أن المحاسبين يتميزون بالذوق والأدب، بينما يتميز رجال البيع بأنهم أقل ذكاءً، ولكنهم أكثر إهتمامًا بالآخرين من المحاسبين. افترض بالإضافة إلى ما سبق أنك حضرت حفلة مع جماعة ثلثها من المحاسبين والباقي من رجال البيع، وأنك قابلت في هذه الحفلة شخصًا يتميز بالذكاء والذوق. فالاحتمال الرياضي أن يكون هذا الشخص من رجال البيع = $2/3$ كما أن احتمال أن يكون من المحاسبين = $1/3$. ولكن هناك فرصة أنك ستخمن أن هذا الشخص محاسبًا نظرًا لأنه يتصف بصفات المحاسبين وبلغة أخرى فإنك قد تعتقد أن هذا الشخص يمثل الفئة الوظيفية - فئة المحاسبين - ولذلك فرغم أنك تعرف أن الأحتمال الحسابي لأن يكون هذا الشخص من رجال البيع أكبر من احتمال أن يكون من المحاسبين فإنك قد صرفت النظر عن ذلك الاحتمال وقررت أنه من المحاسبين اعتمادًا على القوالب التي وضعت فيها كل فئة بسبب الخصائص التي تتميز بها كل فئة من وجهة نظرك. وقد أوضحت البحوث أن الناس يميلون إلى الوقوع في هذا النوع من الأخطاء البشرية، وقدمت لنا البحوث براهين قوية تدعم وجود الحدس التمثيلي.

قضية أخلاقية:

لأي مدى تعتقد أن الحدس أي التخمين القائم على القولبة - الحدس التمثيلي - يوضح لنا بعض أشكال التمييز العنصري بين الناس الذين ينتمون إلى بعض الجماعات العرقية.

الجانب الإيجابي للاعتماد على الأساليب المبررة بواسطة الطرق غير العلمية:

The Helpful Side of Heuristics

لا يؤدي التبسيط القائم على التخمين والطرق غير العلمية إلى تقليل مستوى جودة القرارات في كل الحالات، ذلك أنها قد تكون مفيدة في بعض الظروف. وغالبًا ما يعتمد الناس على قواعد بسيطة تسهل لهم اتخاذ القرارات الخاصة بحل المشاكل المعقدة. فعلى سبيل المثال فإن علماء الإدارة يستخدمون العديد من تلك القواعد لمساعدتهم في حل

المشاكل الخاصة بتحديد مواقع المخازن العامـة، وكذلك تحديد مكونات محافظ الاستثمار. كما أننا نستخدم الحدس في حياتنا العامـة كثيرًا مثل لعب الشطرنج - مثل القاعدة الخاصة بالسيطرة على مركز لوحة الشطرنج، وكذلك عند لعب الكوتشينة.

وربما نعتـرف بالحدس القائـم على المعلومات المتاحـة وبالحدس التمـثيلي على أنهـما معوقين لاتخاذ القرارات الجيدة لأنهما لا يشجعان الناس على جمع وتحليل المعلومات التي ينبغي جمعها وتحليلها. وعلينا أن نـعرف أن اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات المتاحة أو القولبة التي تقوم على تمثيل الـشخص لجماعة معينة قد يسهلا عـمل متخذ القرار، ولكن تكلفه ذلك قـد تكون عالية عندما تتـخذ قرارات هامة خاطئـة. ولذلك فإن هذا النوع من التحيز الذي يحدث بانتظام وربما دون شعور من متـخذ القرار قد يكون أحد العوائق المهمة أمام اتخاذ المديرين للقرارات الجيدة.

الميل إلى التفضيلات الخفية لمتخذ القرار: Bias Toward Implicit Favorites

فكر في الحالة الآتية ليتبين لك المقصود بالتحيز تجـاه التفضيلات الخفية لمتخذ القرار. كان دن Don قريبًا من التخـرج والحصول على درجة الماجستيـر في إدارة الأعمال، وكان يحلم بتحقيق الحلم الذي راوده كثيرًا وهو العيش في مدينة سان فرانسيسكو التي تقع على المحيط الغربي بالولايات المتحدة، وكان يعتبر أن حصوله على ذلك المؤهل هو الجواز الذي سيمكنه من الحصول على الوظيفة الحقـيقية التي تؤهله للعيش في تلك المدينة. ولما حضر مندوبو الشركات إلى الحرم الجامعي ليعقدوا مقابلات توظف مع الخريجين سجل دن اسمه لدى مندوبي عدد من الشـركات. وقد كانت شركـة باكستر، مـارش آند هيدالجو Baxter, Marsh and Hidalgo وهي شركة استشارات إدارية من الحجم المتوسط تعمل في مدينة سان فرانسـيسكو من أوائل الشـركات التي أجـرى دن مقـابلة توظف معـها. وقد كـان المرتب مناسب وظهـر أن مندوبي الشركـة من النوع الذي اسـتراح له دن. ويبـدو أنهم بادلوا دن نفس الشعور، ولذلك سرعان ما قرروا منحه الوظيفة .

هل انتهت القصـة هنا؟ فمازال الوقت مبكرًا على التخرج حـيث أن ذلك تم في شهر مارس، ولذلك شعر دن أنه لا ينبغي أن يقبل أول وظيفة بسرعة حتى ولو كان يود الحصول عليها. وحتى يتبع ما يمليه عليه المنطق فقـد قرر أن يجرى مقابلة أخرى. وبعد فترة قدمت شـركة دكـسون، وتمبكن آند دنجلتـورب Dixon, Timpkin and Dinglethorpe لدنْ عـرضًا مغـريًا. فقد كـان المرتب أكبر، كـما أن المستـقبل الوظيفي أزهى من وظيـفة شركـة سان فرانسسكو، ولكن هذه الشركة كانت إحدى الشـركات المحلية. ما الذي ينبغي عليه فعله؟ اعتقد دن بعد أن فكر مليا أن الوظيفة التي عرضتها عليه الشركة الأخيرة وظيفة لا يوجد بها أي تحد يكشف عن مهاراته وقـدراته، وأن بداية مرتبه ليست أفضل كثيـرًا من مرتب شركة

سان فرانسيسكو، ولذلك فإنه حزم حقائبه في اليوم التالي للتخرج ليعمل بشركة باكستر مارش آند هيد الجو في موقعها الذي يطل على كوبرى البوابة الذهبية بسان فرانسيسكو.

هل تعتقد أن الطريقة التي إتخذ بها دن قراره طريقة تقوم على التحليل الرشيد للبدائل المتاحة واختيار أفضلها؟ يبدو أنه قد اتخذ قراره باختيار وظيفة شركة سان فرانسيسكو مبكرًا وأنه لم يعط الوظائف - أي البدائل- الأخرى فرصة حقيقية. وقد أوضحت البحوث أن الناس يتبعون ذلك النمط كثيرًا عند اتخاذ قراراتهم. بمعنى أن المديرين يختارن البدائل المفضلة لديهم في مرحلة مبكرة من مراحل اتخاذ القرار. وفور حدوث ذلك فإن البدائل الأخرى لا تدرس جيدًا. ذلك أن متخذ القرار يدرسها فقط ليقنع نفسه بأن اختياره المحبب كان هو الأفضل. وتسمى البدائل التي تتم دراستها لهذا الغرض - أي أثبات أن الاختيار المرغوب فيه هو الاختيار الأفضل بدائل تأكيد حسن الاختيار Con-firmation Candidate. ذلك أن الناس عادة يحرفون اعتقاداتهم حول البدائل التي يستخدمونها للبرهنة على أنهم اختاروا البديل الأفضل. وإن كان ذلك يتم بفعل مؤثرات نفسية. وقد فعل ذلك دنْ عندما أقنع نفسه أن مزايا العمل لدى الشركة المحلية ليست بالمستوى الذي تبدو به.

ونكرر مرة أخرى أن الناس كثيرًا ما يتخذون قراراتهم في مرحلة مبكرة من مراحل اتخاذ القرار. فعلى سبيل المثال فقد وجد في إحدى الدراسات الخاصة بإجراءات استقطاب العاملين للوظائف الجديدة أن باستطاعة الباحثين التنبؤ بالوظائف التي سيختارها طلاب الوظائف في 87% من الحالات قبل أن يقرر هؤلاء اختيارهم الفعلي بشهرين. ومن الواضح أن قرارات الاختيارات السابقة قرارات متحيزة، ذلك أن المعلومات المتعلقة بالبدائل الأخرى لم تأخذ حظها من الدراسة والتحليل. وفي الحقيقة فإن حكمهم على أهمية نواحي القوة والضعف الخاصة بكل بديل يكون متحيزًا بطريقة تخدم غرضهم الأساسي وهو دعم اختيارهم المبكر للبديل المفضل لديهم. وتوضح هذه الظاهرة بجلاء أن اتخاذ القرارات بهذا الشكل لا يؤدي فقط إلى الفشل في إستنباط البدائل الممكنة بل إلى الفشل في التفكير بعمق في البدائل المتاحة لهم فعلاً بسبب اتخاذهم المبكر لقراراتهم، ثم إقناعهم أنفسهم بأنهم اتخذوا القرار الصحيح فيما بعد. وكما هو واضح فإن اختيار البديل المرغوب فيه مبكرًا يؤثر بقوة على جودة القرارات التي اتخذت بهذا الأسلوب.

تضخيم الالتزام : Escalation of Commitment

القذف بالنقود الجيدة بعد الرديئة Throwing Good Money after Bad

نظرًا لأن القرارات تتخذ في المنظمات كثيرًا فمن الضروري أن تكون هناك بعض القرارات الفاشلة. ما التصرف المنطقي الذي ينبغي عمله عندما تتخذ قرارات ضعيفة؟

من الواضح أنه يجب إيقاف الأنشطة السلبية أو تعديلـها؛ وبلغة أخرى فقد يكون من المنطق إيقاف نزيف الخسائر التي تتـعرض لها الشركة نتيجة لقـرار خاطئ ثم الاستمرار في إدارة أنشطة الشركـة باتخاذ قرارات سليمـة. ولكن الناس قد لا يتبـعون هذا المنطق بل أن الناس عادة قد يُتبعـون القرارات الخاطئة بقرارات خاطئة أخرى. تخـيل على سبيل المثال، أنك استـثمرت جـزءًا من أموالك في شركـة يبدو أنها تواجـه مشاكل كـبيرة، فـبدلاً من الاكتفاء بخسارة المبلغ الذي استثمرته في البداية فإنك قد تستثمر مبلغًا إضافيًا أملاً في إنقاذ استـثماراتك السـابقة. وبلغة أخرى فـإن الناس قد يلقون بالأمـوال الجيدة أمـلاً في إنقاذ الأموال والاستثمارات الرديئة نظرًا لأنهم استثمروا أموالاً كبيرة من الصعب التفريط فيها. وتعـرف هذه الظاهرة بظاهـرة تضخـيم أو تعـظيم الالتـزام، ويعني بهـا مـيل الناس إلى الاستمرار في تدعيم الأنشطة التي لم تحقق نجاحًا لأنهم استثمروا فيها أموالاً كثيرة.

وقد لا يبدو ذلك شيئًـا منطقيا، ولكن هذه الاستراتيجية تتـبع كثيرًا من الواقع. انظر إلى ما تقـوم به البنوك الكبرى والحكومـات من الاستمـرار في إقراض بعض الهيـئات أو الحكومات الأجنبية أمـلاً في تعديل أوضاعها رغم تزايد احتمال عدم وقـوع تلك النتيجة. وبالمثل فإن منظمي معـرض اكسبو Expo 86 في ولاية كولومبـيا البريطانية اسـتمروا في استثمـار أموال إضافية في ذلك المعـرض لإنقاذ استثماراتهم السـابقة رغم ما اتضح من أن ذلك المشروع كان استنزافًا لثرواتهم.

لماذا يفعل الناس هذا؟ قد يفسر عدم الاستمرار في دعم القرارات السابقة بأنه اعتراف بالفشل، وهذه سـياسة يصـعب قبولهـا في بعض المنظمات. وبمعنى آخر فـإن المديرين قد يهتمون بأن تبدوا صورتهم جيدة أمام أنفسهم وأمام الآخرين مثل اهتمامهم بتحقيق النجاح للمنظمـة. وهذا الميل نحو تبـرير المواقف هو المسئول الـرئيسي عن ميل النـاس إلى تبرير الناس لمعتقداتهم حول أنفسـهم من أنهم يتبعون الأساليب المنطقية ويتـخذون قرارات جيدة مـثل غيـرهم أو أفضل. وبالـتالي فـإن لديهم القدرة والـرغبـة في دعم ما اتخـذوه من قرارات. ويعطي الشكل (9-8) تلخيصًا لظاهرة تضخيم الالتزام.

ومن الممكن أن يتـوقف المديرون عن القرارات القـاشلة في ظل ظروف معـينة. ومن تلك الظروف ندرة الأموال المتاحة للأسـتثمار، وعندما يكون الفشل واضحـًا. فعلى سبيل المثـال عندما قـررت شركـة لونج ايلاند لا يتنجLong Island Lighting Compony إيقاف خطتـها الخـاصة باسـتخـدام الطاقة النوويـة في توليد الكهـرباء سنة1989 لمدينة شورهام Shoreham بولاية نيويورك فإنها فعلت ذلك نتيجة للضغـوط السياسية والمالية التي واجهتها خلال ثـلاثة وعشـرين عامًا (منها على سـبيل المثـال الحركـات المناهضة للطاقـة النووية ومايصاحبها من تلوث إشـعاعي، وكذلك بلايين الدولارات المطلوبة للتوسع في إنشاء هذه المفاعلات وتشغيلها.

كذلك فمن الممكن أن يتوقف المديرون عن دعـم قراراتهم الفاشلة إذا كان من الممكن توزيع مسئولية فـشل هذه المشروعات وإلصاقها بالآخرين. وبلغـة أخرى فكلما زاد شعور الناس بأنهم جـزءًا من مجمـوعة مسـئولة عن الفـشل كلما قل ميلهـم إلى دعم القرارات الفاشلة. والمنطق هنا أنه كلما قلت مسئوليـة الشخص عن الفشل السابق كلما قلت دوافعه لتبرير هذا الفشل بمزيد من الاستثمارات.

وبالإضافة إلى ماسبق فإن الميل نحو تضـخيم الالتزام في المشروعات الفاشلة يقل إذا كان من اتخذوا قرارات إنشاء هذه المشروعات قـد تركوا مكانهم بالشركة وحل غيرهم ممن لا يشعـرون بالأرتباط بتلك المشـروعات مـحلهم. وبلغة أخـرى فإن تغيـر المديرين يقلل الالتـزام بالمشروعـات الفاشلة. ويوضح هذا مـا تقوم به بعض البنـوك من الاستمـرار في إعطاء قـروض غير قـابلة للتحـصيل لعـملاء لم يتم تحـصيل القـروض السابقـة منهم ثم انخفاض هذا الاتجاه عندما يترك المديرون المسئولون عن القروض السيئة مواقعهم الوظيفية. وفي النهاية فإن تعظيم الالتـزام يقل عندما يصبح من الواضح أن تكلفة الأموال المسـتثمرة تزيد كثيرًا عن العائد منها. ذلك أن الناس قد يرغبون في الاستـثمار لاستعادة استثماراتهم السابقة، ولكنه لا يوجد لديهم مبرر لهذا الأستثـمار عندما يكون واضحًا أن هذا الاستثمار فاشل.

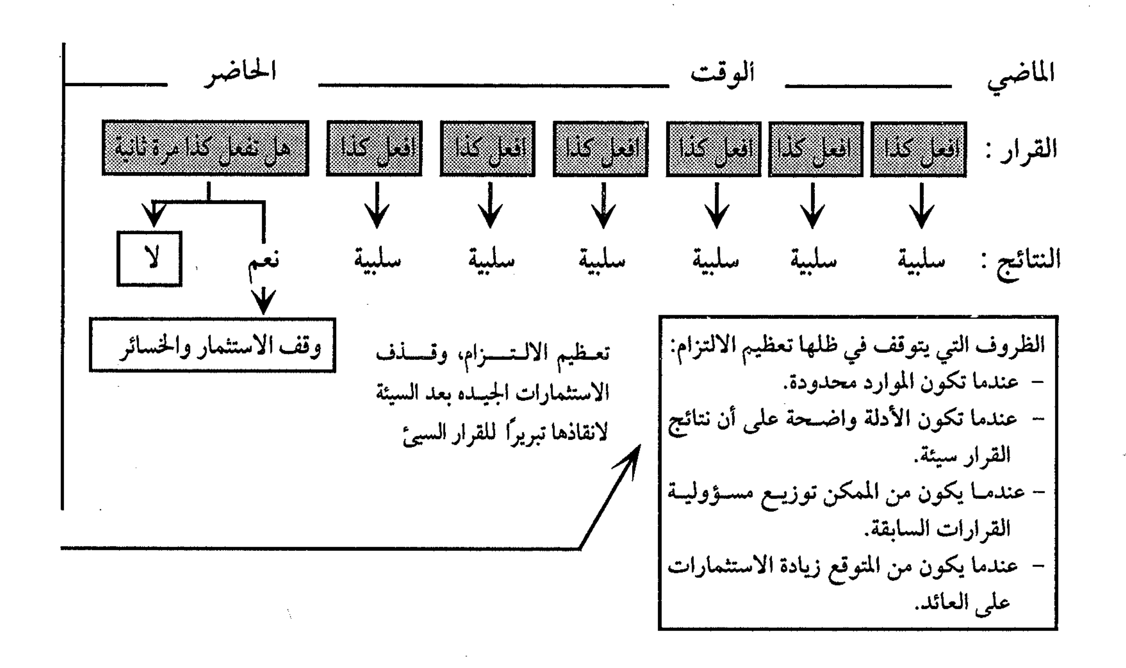
وفي ظل هذه الظروف فإنه يكون من الصعب تبرير أي استثمارات إضافية- حتى ولو كانت توقعاته بأن أهدافه ستـتحقق في المستقبل قائمة على غير أسـاس. وبالتأكيد فإن ميل المديرين إلى تضخيم الالتزام يبدو جليا عندما يكون من الواضح أن عائد الأستثمار أقل من تكلفته. وقد تأكـد ذلك من نتائج البحوث التي تمت على طلاب أقسـام المحاسبة وطلاب من تخصصات أخرى. والمفتـرض أن خلفية طلاب المحاسبة تجعلهم أكثر حسـاسية لقضية التكلفة والعائد بالمقارنة بغيرهم.

والخلاصة: أن تعظيم الالتزام يعتبر أسلوبًا غير منطقي لصنع القرار. أما حدوث ذلك في الواقع فإنه يتوقف على الظروف التي يواجهها متخذي القرارات.

القرارات الجماعية: هل تتلف كثرة الطهاة الشوربة:

Group Decisions: Do Too Many Cooks Spoil The Broth?

تُعتبـر جماعات اتخـاذ القرار حقيـقة من حقائق حـياة المنظمات المعاصـرة. فاللجان وجمـاعات الدراسة وفـرق العمل وجـماعات المراجـعة غالبًـا ما تكلف باتخـاذ القرارات الإدارية المهمة. وفي الحقيـقة فإن هذه الجماعات شائعة لدرجـة أن كثيرًا من المديرين ينفق 80% من وقته في اجتماعات هذه اللجان.



شكل (9-8) تلخيص لتعظيم الالتزام

طبقًا لهذه الظاهرة فإن المديرين الذين يتخذون قرارات سيئة يميلون إلى دعم هذه القرارات لتبرير قراراتهم السابقة وفي ظل بعض الظروف التي لخصت هنا فإن هذا الاتجاه قد يتوقف

وفي ضوء ذلك فما مستوى جودة قرارات الجماعات بالمقارنة بتلك التي يتخذها الأفراد؟ أخذًا في الاعتبار مزايا وعيوب القرارات التي تتخذها الجماعات والتي سبق ذكرها في هذا الفصل فإن لهذا السؤال أهمية خاصة. وبالتحديد فإننا نتساءل عن هذه الظروف التي يتوقع أن تتخذ فيها الجماعات قرارات أفضل؟ ولحسن الحظ فإن البحوث قدمت لنا إجابات جيدة على هذا التساؤل.

متى تتفوق الجماعات على الأفراد؟ When Are Groups Superior to Individuals?

يَتوقف تفوق الجماعة علي الأفراد في اتخاذ القرار على طبيعة المهمة. وبالتحديد فإن تفوق الجماعة في هذا المجال يرتبط ببساطة وتعقد المهمة التي يتخذ القرار حيالها.

المهام ذات القرارات المعقدة Complex Decision Tasks تخيل أنك بصدد اتخاذ قرار مهم بشأن مشكلة معقدة مثل اندماج الشركة مع شركة أخرى. مثل هذا النوع من المشاكل لا يمكن أن يتخذ فيه فرد قرارًا جيدًا. ومعنى ذلك أن الطبيعة المعقدة لذلك القرار تتفوق على قدرات الأفراد حتى ذوي الخبرة منهم، وتصنع هذه الظروف الأساس لقيام الجماعة باتخاذ قرارات مميزة. ومن الطبيعي أن تتفوق الجماعة في مثل هذه الظروف.

ولكن تفوق الجماعة لا يحدث تلقائيا. ولذلك فإن تفوق الجماعة مرتبط بتوفر عدد من الشروط. وأول هذه الشروط أن الجماعة الناجحة تتكون من أعضاء متنوعى الثقافة ومتكاملي المهارات. فعلى سبيل المثال فإن جماعة مكونة من محامين ومحاسبين وسماسرة أراض وغيرهم من الخبراء الآخرين قد تتخذ قرارات أفضل من مجموعة أخرى مكونة من مجموعة من الخبراء في نفس المجال. وبالتأكيد فإن تنوع الأفكار التي يقدمها أفراد الجماعة متنوعي التخصص يعتبر أحد المزايا الهامة لاتخاذ القرارات بواسطة الجماعة.

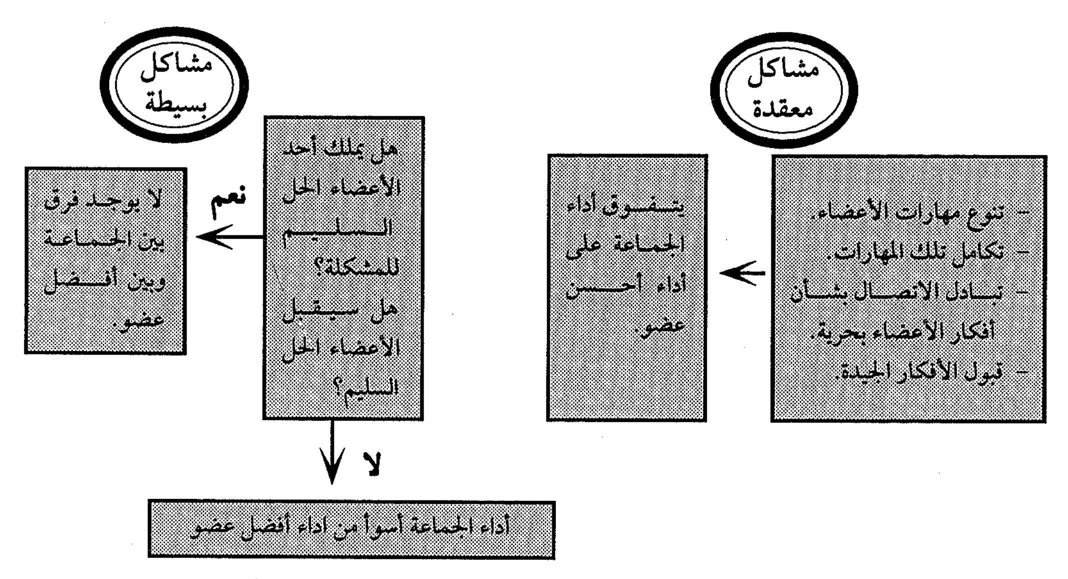
وكما قد تتخيل فإن مجرد وجود الجماعة المكونة من أفراد متنوعي التخصص والثقافة لا يكفي لاتخاذ قرارات جيدة. ذلك أنه لكي تنجح الجماعة في عملها فلابد أن تتوفر لدى أفرادها القدرة على توصيل أفكارهم لبعضهم البعض في بيئة مفتوحة خالية من الخوف. فالظروف التي يتخوف فيها الفرد أو الجماعة من إبداء آرائهم التي تعكس تنوع خبراتهم قد تقضي على المزايا المرتبطة بتنوع خبرات أفراد الجماعة. وفي النهاية فإن وجود الخبراء، والاستفادة من تنوع خبراتهم شيئين مختلفين. وبالتأكيد فإن مساهمة أفراد الجماعة ذوي الخبرة العالية تتحقق عندما تُقَدّر الإدارة مساهماتهم حق قدرها. وعلى ذلك فلكي تتفوق الجماعة على الأفراد في اتخاذ القرارات فلابد أن تتكون من أعضاء ذوي خبرات متنوعة ومتكاملة يعملون في بيئة مفتوحة يستطيعون فيها توصيل أفكارهم بحرية في القضية المطروحة عليهم إلى باقي أفراد المجموعة.

المهام ذات القرارات البسيطة* : *Simple Decision Tasks تخيل الآن ظروفًا تتطلب اتخاذ قرار بشأن مشكلة بسيطة لها حل جاهز يمكن التأكد من صحته. مثال ذلك: إذا كلفت بترجمة قطعة من لغة غير مشهورة إلى اللغة الإنجليزية.

فالجماعة قد تقوم بترجمة هذا الجزء بطريقة أفضل من الفرد لأن احتمال وجود أحد أعضاء الجماعة الذي يتقن اللغتين أكبر من احتمال إتقان فرد واحد يكلف بالقيام بذلك الجهد. ولا يوجد سبب يدعو إلى الاعتقاد بأن الجماعة ستقوم بهذه المهمة أفضل من قيام أحد الخبراء الذين تتوفر لديه الخبرة المطلوبة حتى ولو كانت الجماعة كبيرة العدد. وفي الحقيقة فإن خبيراً واحد قد يقوم بهذه الوظيفة أفضل من قيام الجماعة بها لأنه لن يحتاج إلى إقناع الآخرين برأيه كما أنه لن يتعرض لإزعاجهم، وبالتالي فإنه سينجزه في وقت أقل. ولذلك، فإن الأفراد المتميزين يتفوقون على الجماعات في حل المشاكل غير المعقدة. وحتى تنتفع الشركات من تنوع خبرات أفرادها فلابد من توفر هذا التنوع لديها لتسحب منها وتضمها في جماعات اتخاذ القرارات مع مراعاة أن تجميع أفراد لا يتوفر لديهم التعليم والخبرة المناسبين لا يقدم أي عون للشركة عند اتخاذ القرارات الجماعية.

والخلاصة: أن من الممكن الإجابة على السؤال الخاص بـ هل رأي اثنين أفضل من تفكير ورأي شخص واحد أم لا؟ بالطريقة الآتية: بالنسبة للقضايا السهلة أو القرارات

البسيطة فـإن تفكير إثنين يكون أفضل من تفكير شخص واحد إذا توفـرت لأحدهما على الأقل الخبرات الأساسية اللازمة لأداء المهمة المطلوبة. وعلى ذلك فإن أفضلية الجماعة على الفرد تتوقف على خبرات أفـراد الجماعة ومدى تناسبها مع طبـيعة القرار المطلوب اتخاذه. ويعطي الشكل (9-9) تلخيصـًا للاعتبارات الأساسـية التي تحكم تفوق الجمـاعة في اتخاذ القرارات.



شكل (9-9) متى تكون قرارات الجماعة أفضل من قرارات الأفراد؟

عند معالجـة مشكلة معقدة. فـإن الجماعة تتفوق إذا توفـرت ظروف معينة منها تنوع مهـارات الأعضاء، وتكاملها، وأن تتوفـر لهم فرصة تقاسم الأفكار بحـرية، وعندما تحظى الأفكار الجيدة بالقـبول. أما عند معالجة المشـكلة البسيطة فإن أداء الجماعـة يكون مثل أداء أحسن عضو من أعضـائها إذا توفر حل المشكلة لدى ذلك العضو وإذا قبلت الجماعة الحل الذي قدمه ذلك العضو

متى يتفوق الأفراد على الجماعات؟ When Are Individuals Superior to Groups?

كمـا ذكرنا فيـما سلف فـإنه من المتوقع أن يكون أداء الجمـاعة أفـضل من أداء الفرد المتوسط، بل وحتى أداء أفضل الأفراد في ظـل ظروف وأوضاع معينة. ومع ذلك فإن أداء الفرد قد يكون أفضل من أداء الجماعة في ظل ظروف محددة أخرى.

ومن الملاحظ أن معظم المشاكل التي تواجهها المنظمات تحتاج إلى قدر كبير من التفكير الابتكاري. فعلى سبيل المثال إذا حاولت إحدى الشركات اتخـاذ قرار بشأن كيفية استخدام إحدى المواد اللاصقـة التي أنتجتها حديثًـا لعملائها فإن تواجـه مهمة غير مـحددة بطريقة

جيدة. وربما تتوقع أن تعقد المشاكل الحديثة يعطي الجماعة ميزة طبيعية، ولكن ذلك ليس دائمًا. فالحقيقة أن أداء الأفراد أفضل من أداء الجماعات في المشاكل غير المحددة بوضوح.

وأحد المداخل الشائع استخدامها في حل المشاكل غير المحددة يعرف بتعصيف المشاكل Brain Storming الذي نماه مدير الإعلانات أليكس أوسبورن Alex Osborn كأداة لاكتشاف الأفكار الجديدة . ووفقًا لهذا الأسلوب فإنه يتم حث أعضاء فريق تعصيف المشكلة على طرح الأفكار الجديدة بحرية كاملة، ثم مناقشة هذه الأفكار معًا أثناء الجلسة وإن كانت المناقشات تتم بعد الانتهاء من اكتشاف أفكار جميع الأعضاء. وبالتحديد فإن عمل أعضاء فريق تعصيف المشاكل يتم وفقًا للقواعد الأربع الآتية:

1- عدم انتقاد أفكار الآخرين.

2- طرح الأفكار ولو بدى أنها غير معقولة.

3- قبول التعليقات على الأفكار الجديدة مهما تعددت.

4- ابن على أفكار الآخرين لتنمية الأفكار الخاصة بك.

هل يؤدي أسلوب تعصيف المشاكل أو الأفكار إلى تحسين مستوى جودة القرارات المبتكرة؟ حتى يجيب الباحثون عن هذا السؤال فقد قارنوا بين فعالية الأفراد وجماعات تعصيف الأفكار الذين يحاولون حل مشاكل ذات طبيعة ابتكارية. وبالتحديد فقد أعطى بعض الأفراد وبعض جماعات تعصيف الأفكار 35 دقيقة للتفكير في حلول للمشكلتين الآتيتين: ما الذي يمكن عمله إذا أصاب العمى جميع العاملين في منظمة معينة؟ أو إذا نبت لكل فرد أصبع إبهام إضافي في كل يد؟ ومن الواضح أن الطبيعة الغريبة للمشكلة تتطلب قدرًا عظيمًا من التفكير الابتكاري. وبعد انتهاء الفترة الزمنية تمت مقارنة عدد الحلول التي ابتكرها الأفراد بالحلول التي ابتكرتها الجماعات المكونة من أربع أعضاء أو من سبع أعضاء أو أكثر لنفس المشكلة. وقد كانت النتيجة واضحة فهي أن الأفراد كانوا أكثر إنتاجية من الجماعات. أي أنهم قدموا عددًا أكبر من الحلول لنفس المشكلة.

والخلاصة: أن أداء الجماعة يكون أسوأ من أداء الأفراد بالنسبة للمشاكل التي تحتاج إلى حلول ابتكارية. ذلك أن بعض أعضاء الجماعة لا يستطيع تقديم مشاركة فعالة بحضرة الآخرين مع أن أحد قواعد تعصيف المشاكل قبول أغرب الأفكار المطروحة من الأعضاء. وتحدد رغبة الأعضاء في أن لا يتهموا من الآخرين بالحمق بسبب أفكارهم الغريبة مقدار الحلول الابتكارية التي يساهم بها هؤلاء الأعضاء في حل المشاكل الغريبة أو المعقدة. كذلك فقد تعوق الجماعة إجراءات إنضاج الأفكار المبتكرة وإحضارها إلى مرحلة الأستخدام - أي أنها تحتاج إلى وقت أطول للوصول إلى تلك المرحلة.

أساليب تحسين فعالية القرارات :

Techniques For Improving The Effectiveness of Decision:

كمـا وضحنا في هذا الفـصل فإن هناك مـزايا يمكن الحصـول عليهـا أحيـانًا نتيـجة لاسـتـخدام الأفراد في صنع القـرار وأحيانًـا أخرى نتيـجة لاسـتـخدام الجمـاعات في هذا المجال. ولذلك فإن أسلوب صنع القـرار الذي يعظم مزايا استخدام الأفـراد والجماعات، ويقلل مساوئ استخدامها يعتبر أسلوبًا مثاليا. وقد صممت المنظمات واستخدمت كثيراً من الأساليب التي تهدف إلى الحصول أفضل عـائد من الفرد ومن الجماعة ومن هذه الأساليب هيكلة مناقشات الجماعـات لتسير في اتجاهات معينة. كذلك استـخدم مدخل أساسي آخر يدرب أعضاء الجمـاعة على تفادي مساوئ اتخاذ القرار بواسطة الجمـاعة، وبالتالي تحسين عائد اسـتخـدم الجمـاعات. وسنناقش هذا المدخل أولاً ثم نناقش الـطرق الخاصة بهـيكلة الجماعة ومناقـشاتها لتحسين العائد منها مع مـلاحظة أن المدخل الذي سنبدأ به يركز على تدريب الأفراد، أي أنه مدخل فردي.

الأساليب الفردية : Individual Techniques

تكوين فرق من أعضاء أكثر قدرة على اتخاذ القرارات:

Creating Better Individual Decision-Makers

هناك عـدد من الخطوات التي يمكن اتخـاذها لتحـسين جودة القـرارات التي يتخـذها الأفـراد وتتـضمن هذه الخـطوات تدريب الأفـراد على الطرق التي تؤدي إلى تحـسين أداء الجماعة وإرشاد اعضاء الجماعة ليتبعوا السلوك الأخلاقي.

تدريب الأعضاء على الطرق التي تـؤدي إلى تحسين أداء الجماعة. لاحظنا فيـما سبق أن جودة حل الجماعة لإحدى المشاكل ترتبط جزئيا بتكوين الجماعة. فإذا توفرت لدى أحد الأعضـاء القدرة على حل إحدى المشـاكل فإن باقي الأعـضاء يستـفيدون من مـهارة هذا العـضو. ويعني ذلك أنه كلمـا توفرت لدي العـديد من الأعضـاء القدرات اللازمـة لحل مشاكل المنظمـة كلما كانت الجماعـة أكثر قدرة على اتخاذ القـرار. والسؤال هنا هو كيف ينمي الأفراد قدراتهم المطلوبة لاتخاذ قرار جيد؟

يميل الناس عـادة إلى الوقـوع في أربـعة أنـواع من الأخطاء عند اتخـاذهم قـرارات ابتكارية، وبالتالي فـإنهم يصبحون أفضل قـدرة على ذلك إلى أن تم تدريبهم على تلافي تلك الأخطاء وهي:

1- **الإفراط في الخـوف أو الحذر Hypervigilance** يُوجد الإفـراط في الخوف أو الحذر عندمـا يبحث الشخص بانفعـال عن حلول للمشاكل أو عندما ينتـقل من حل لآخر

بسرعة أملاً في أن يحقق الحل الجديد الهدف قبل فوات الآوان. وبالتالي فقد يتبنى الشخص حلاً ضعيفًا، أو ما يطلق عليه الحل أو الفرصة الأخيرة للتخلص من حالة القلق التي يعيشها وليس لأنه الحل الأفضل.

ويمكن التخلص من الإفراط في الخوف عن طريق تذكر أن من الأفضل إختيار أحد الحلول والالتزام به والتفكير فيه بعمق وتنفيذه بدقة. كذلك فإن إعطاء متخذ القرار الثقة في نفسه وإشعاره أن لديه الخبرة والتعليم المطلوبين لحل المشكلة يساعد على التخلص من الإفراط في الخوف. وبلغة أخرى فإن قليلا من التأكيد على كفاءة الشخص يؤدي إلى استمرار الشخص في الطريق السليم، وإلى الابتعاد عن الانزلاق إلى هاوية الإفراط في الخوف .

2- **الالتزام دون أي معارضة Unconflicted Adherance** يتبع كثير من متخذي القرارات الفكرة التي ترد إلى أذهانهم أولاً دون أي تقييم للنتائج التي تترتب على اتباعها، وهذا نوع من الخطإ يطلق عليه الالتزام دون معارضة. ونتيجة لهذا النوع من الالتزام لايتمكن متخذو القرارات من معرفة المشاكل المترتبة على اختيارهم، كما أنهم لا يفكرون في البدائل الأخرى. ومن الممكن أن يتجنب متخذو القرار هذا النوع من الأخطاء عن طريق التفكير في المصاعب المرتبطة بأفكارهم، وأن يفكروا ويناقشوا المقترحات الأخرى التي يمكن أن تحل المشكلة، وأن يفكروا في الخصائص المميزة للمشكلة التى يواجهونها، وأن يتجنبوا جلب الحلول من المشاكل السابقة.

3- **التغيير دون مواجهة أي معارضة Unconflicted Change** كثيرًا ما يغير الناس آراءهم بسرعة، ويتبعون أول فكرة تطرأ على عقولهم، وهذه مشكلة يطلق عليها التغيير دون أي معارضة. ويمكن التخلص من هذا الخطأ عن طريق توجيه الشخص لنفسه أسئلة عن المخاطر والمشاكل المترتبة على الانتقال إلى الحل الجديد، وعن النقاط الجيدة فيه، وعن نواحي القوة والضعف في الفكرتين أو الحلين الجديد والقديم.

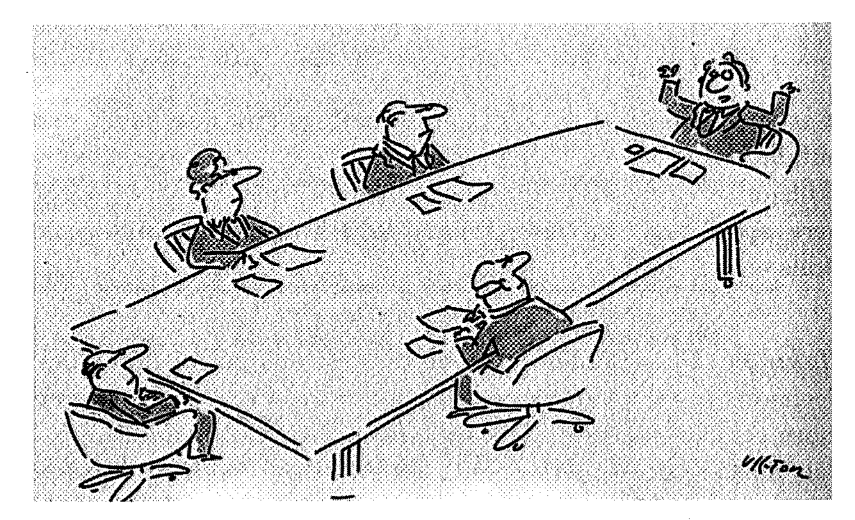
4- **تفادي المواقف الدفاعية Defensive Avoidance** غالبًا ما يفشل متخذو القرار في حل المشاكل التي تواجههم بكفاءة لأنهم يتجنبوا مواجهتها . ويعرف ذلك بتفادي المواقف الدفاعية. ومن الممكن اتباع ثلاثة أشياء لتقليل تأثير هذا النوع من الأخطاء. الأول: تجنب التأجيل والمماطلة. . وبلغة أخرى لا تتوقف عن العمل على حل المشكلة لفترة غير محددة لأنك لا تجد لها حلاً الآن، بل استمر في تخصيص جزء من وقتك للعمل على حل المشكلة حتى ولو كانت تسبب لك الاحباط. الثاني: تجنب الهروب من المسئولية. من السهل التقليل من أهمية المشكلة عن طريق إظهار عدم الاكتراث بها أو عدم تأثيرها عليك ويعني هذا التوقف عن علاجها وهذا خطأ، وعلاجه عدم التوقف عن محاولات العلاج بسرعة. وأخيرًا: فلا يجب تجاهل معلومات التصحيح الجوهرية. ذلك

أنه من الممكن أن يهمل متخذ القرار الشك في جودة القرار، طالما أن ذلك يزعجه، ليشعر بالراحة من المشكلة. ولكن المدير الجيد لا يفعل ذلك. وبدلاً من ذلك فإنه يستخدم الشك للتأكد من جودة أفكاره أو قراراته ثم تحسينها.

ومن المشجع أن نلاحظ أن الناس يتخذون قرارات جيدة عن طريق تقادي الأخطاء السابقة. أما مدى جودة أداء الجماعة فإنها ترتبط إلى حد كبير بمهارة أعضاء الجماعة في مواجهة المشاكل وحلها. ولكن الواضح أن محاولة تجنب الأخطاء الأربعة التي ذكرناها يعتبر طريقة جيدة لتحسين قدرة الفرد على اتخاذ القرار الجيد، وبالتالي مستوى جودة قرارات الجماعة.

اتخاذ قرارات أخلاقية : Making Ethical Decisions قد تساعد المقترحات السابقة على تحسين قرارات الأفراد في عدد من المجالات الهامة، ولكنها ربما لا تساعدهم على اتخاذ قرارات أفضل من الناحية الأخلاقية، وهو جانب مهم ينبغي الاهتمام به. وفوق كل ذلك فإن الفضائح الأخلاقية التي يرتكبها رجال الدولة مثل الكذب وغيره أصبحت مثار حديث وسائل الإعلان والقصص الأساسية فيها، وهذا يوضح لنا مدى الصعوبات التي تواجه الكثير من الناس عند محاولة الحكم على السلوك بأنه جيد أم رديء. ولسوء الحظ وكما سيتضح في الفصل العاشر فإن الاحتيال والسرقة والغش قد أصبحت أكثر شيوعًا مما يود أفراد الأمة في المنظمات. ولذلك فإن محاولات تحسين مستوى الجودة في المنظمات تتطلب وجود أعلى المعايير الأخلاقية.

والمشكلة التي نواجهها مع هذه المثاليات أن هؤلاء الذين يتمتعون بمستويات أخلاقية عالية قد يتعرضون لإغراءات تدفعهم إلى أن يتصرفوا بطريقة غير أخلاقية. وإذا كنت تعتقد أنك تلتزم بالأخلاق في سلوكك ولكن الناس لا يلتزمون بذلك فاسأل نفسك هل سبق لك أن أخذت شيئًا بسيطًا من ممتلكات المنظمة التي تعمل بها مثل: قلم رصاص ،أو بضعة أوراق لاستخدامك الشخصي؟ هل سبق لك أن صورت بعض الصفحات الخاصة بك شخصيا على ماكينة الشركة؟ أو هل كذبت بخصوص المبلغ الذي تنفقه كمصاريف شخصية؟ فإذا كانت إجابتك على الأسئلة السابقة نعم، فربما تقول: إن الشركات تتوقع ذلك من العاملين بها. وبالإضافة إلى ذلك فكل موظف يفعل هذه الأمور البسيطة. ورغم أن ذلك قد يكون حقيقة فلا ينبغي أن ننسى أن الناس قد يبررون تصرفاتهم لأنفسهم لتبدو كما لو كانت أخلاقية. وتظهر هذه الحقيقة بوضوح عندما نعمل شيئًا يبدو أنه غير أخلاقي ولكن زملاءنا في العمل يحاولون إقناعنا بأنه لا غبار عليه (انظر الشكل 9-10). وقد يجعل هذا النوع من التبرير من الممكن أن نقنع أنفسنا بأشياء غير أخلاقية لأننا نظن أنها ليست على مستوى كبير من السوء.



شكل (10-9) القرارات الأخلاقية ليست واضحة دائمًا
قد لا يكون ذلك عملاً أخلاقيا وهل في ذلك مشكلة لأي شخص؟

عندما تتخذ الجماعة قراراً فإن الأعضاء قد يقنعون بعضهم أحيانًا بأن ما يبدو غير أخلاقي ليس في الحقيقة كذلك. ولذلك فليس من المدهش أن ترى الكثير من القرارات غير الأخلاقية.

Source: The New York Collection 1987, Dean Victor, Frem Cartoonbank Com. All Right. Reserved.

وحتى نتجنب هذه الحالة، ونحسن بالتالي المستوى الأخلاقي لاتخاذ القرار فقد يكون من المفيد أن تجرى اختباراً أخلاقيا لقراراتك. وذلك بتوجيه الأسئلة التالية لنفسك:

1- هل يتنافى السلوك مع القواعد الأخلاقية السائدة في المجتمع؟ فكثير من الناس يعتقدون أنه لا ينبغي لهم أن يكذبوا ولكنهم يفعلون ذلك. ولذلك فبدلا من السعي لتبرير هذه المحرمات (إقناع نفسك بأنها مقبولة في هذه الظروف) فعليك أن تبتعد بالمرة عن مخالفة هذه القواعد التي تحظى بالقبول العام من أفراد المجتمع.

2- هل يؤدي هذا السلوك إلى الإضرار بأي شخص آخر. يعتبر الفلاسفة أن العمل أخلاقي إذا أفاد أكبر عدد من الناس. ولذلك فإن عليك أن تعيد النظر في قرارك إذا أدى إلى إيذاء أي فرد، فقد تدفعك إعادة النظر إلى تقييده أو عدم تنفيذه.

3- ما شعورك إذا ظهر قرارك على الصفحة الأولى للصحف؟ إذا كان قرارك أخلاقيًا فلا مبرر للقلق من علم الجمهور به، بل إنك ربما تكون مسروراً بذلك. فإذا وجدت نفسك غير مستريح لظهور قرارك في صدر الصفحات الأولى للصحف فقد يعني ذلك أن القرار الذي تود اتخاذه ربما يكون غير أخلاقي.

4- ما الذي سيحدث إذا اتخذت هذا القرار مائة مرة؟ في بعض الحالات قد لا يظهر سوء القرار غير الأخلاقي عند اتخاذه لأول مرة. ذلك أن الضرر المترتب عليه قد

لايكون خطيرًا، ولكن القرار يظل غير أخلاقي. فإذا ظهر أن مساوئ القرار ستبدو أكثر وضوحًا إذا تكرر اتخاذه، فربما كان القرار بنفس السوء من البداية.

5- ما شعورك إذا عاملك شخص آخر بنفس الأسلوب؟ إذا كنت تخطط لعمل شيء أخلاقي لآخرين فربما وجدته مقبولاً لديك إذا تبادلت معهم المواقف. وعلى ذلك فإذا ساورك أي شك في نوع تأثرك إذا اتخذ هذا القرار شخص آخر حيالك فعليك إعادة النظر في هذا القرار.

6- ما شعورك الداخلي حيال القرار؟ أحيانًا تبدو الأشياء سيئة لأنها كذلك. فإذا كانت أفعالك غير أخلاقية فقد تستطيع أن تعرف ذلك مما يحيك في صدرك. والشيء المهم أن تستطيع الاستماع لذلك الصوت وأن تخمد الصوت الذي يخبرك بعكس ذلك.

ومن الواجب أن نعترف أن التفكير في الأسئلة السابقة لن يحول الشيطان إلى مَلَك. ولكنها مع ذلك تظل مفيدة في الحكم على مدى أخلاقية القرارات التي تفكر فيها. وربما تساعد إجابتك على هذه الأسئلة الستة على تجنب تبرير السلوك غير الأخلاقي لنفسك. وفور علمك أن القرارت التي تفكر فيها قد لا تكون أخلاقية فإننا نكون قد وضعنا أرجلنا على بداية السلوك الأخلاقي. وبالتأكيد فإن للثقافة العامة تأثير على إدراك الناس للسلوك أو القرار المناسب.

السلوك التنظيمي حول العالم : OB Around The World

هل الشركات الأمريكية مهتمة بالقرارات الأخلاقية؟

كما ذكرنا في الفصل الأول فإن الاقتصاد هذه الأيام عالمي بطبيعته. وبالتأكيد فإن أنشطة الإنتاج والتسويق والتمويل في الدول الصناعية تسير في ذلك الاتجاه ومن المثير أنه لا توجد هناك معايير أخلاقية متفق عليها في جميع الدول تحدد السلوك الأخلاقي. بل إن معايير الأخلاق تختلف كثيرًا بين الدول الرأسمالية ويبدو أن الأمريكيين أكثر اهتمامًا بهذا الجانب من قرنائهم في الدول الأجنبية وفقًا لبعض الكتاب.

ولا تواجه الشركات الأمريكية الكبرى مشاكل في تحديد السلوك غير الأخلاقي. وفي الحقيقة فإن ما تعرض له مديرو الشركات ورجال الأعمال المشهورين في أمريكا من حبس ودفع غرامة نتيجة لارتكابهم بعض أنواع السلوك غير الأخلاقي مثل الاختلاس ودفع الرشاوي، والتدخل في الانتخابات تعتبر من القصص الشعبية الشائعة التي توضح اهتمام الناس بالسلوك الأخلاقي. وقد جرى العرف في الدول الأخرى على إهمال مثل تلك الأحداث. ولنفس السبب فإن الأمريكيين يهتمون أكثر من قرنائهم في الدول الأخرى بالمسئولية الاجتماعية للمنظمات مثل الاهتمام بالبيئة وبعلاج العاملين، والاختبارات التي يتم إجراؤها على الحيوانات، ولذلك فإنهم يقاطعون الشركات التي لا تلتزم في أعمالها بمقتضيات السلوك الأخلاقي.

وفي الوقت الذي يتباهى فيه الأمريكيون ويرغبون أن تبدو هذه الأشياء كدليل على معايير الأخلاق التي يلتزمون بها، فإنها تؤخذ في الدول الأخرى كدليل على مبالغة الأمريكيين في معاييرهم الأخلاقية.

وفي كثير من الدول الصناعية المتطورة فإن بعض ما يعتبره الأمريكيون سلوكًا غير مقبول يعتبر سلوكًا منهيًا مقبولاً. ففي ألمانيا على سبيل المثال فإن شراء وبيع أسهم الشركة بواسطة المطلعين على المعلومات الداخلية لا يعتبر أمرًا سيئًا للغاية، كذلك فإن التهرب من الضرائب لايعتبر مقبولاً فقط، بل إنه يعتبر رياضة النبلاء.

وفي اليابان فإن منح المزايا غير الشرعية يعتبر جزءًا من الثقافة العامة لدرجة أن من يمنحون تلك المزايا لا يشعرون بأي حرج أو أنهم ارتكبوا أي خطأ. وفي كثير من دول أوربا فإن الكثير من رجال الأعمال يتندرون باهتمام الشركات الأمريكية ببرامج التدريب الأخلاقي وبالدساتير الأخلاقية التي تنميها لتوضيح التزامات الشركات والعاملين فيها. وجريًا على ذلك فإن اليابانيين يعتبرون أن الصبر على سياسة الشركات الأمريكية الخاصة بعدم قبول الهدايا يعتبر جزءًا من الخصائص التي يجب مراعاتها عند التعامل مع هذه الشركات. وبدلاً من مناقشة ما إذا كان الأسلوب الأمريكي مناسبًا للتعامل مع الآخرين أم لا، فإن من الأفضل التعرف على أسباب وجود هذه الاختلافات. وترتبط الإجابة على هذا التساؤل بالتفرقة بين نحن وهم. وبالتحديد فإن المجتمع الأمريكي يؤكد على تحسين معاملة كل فرد قدر الطاقة، وأن العدالة تتحقق عندما يحصل كل فرد على فرصة نجاح متساوية. أما الأوربيون واليابانيون فإن تأكيدهم على ضرورة توفر فرص النجاح المتساوية للجميع أقل من الأمريكيين. وفي الحقيقة فإن من الصعب ترجمة تعبيري الفرص المتساوية واللعب على أرضية متساوية كأساس للمنافسة إلى اليابانية. وبدلاً من ذلك فإن سكان جنوب أوروبا واليابانيين يهتمون بالوفاء بالتزاماتهم للمؤسسات والأشخاص الذين ارتبطوا معهم بعلاقات طويلة. ويعتقد العاملون بتلك الدول أن السلوك الأخلاقي يتضمن اتخاذ قرارات تعكس القيم المشتركة في الشركة، والتأكيد على ضرورة التزام العاملين بها.

وعلى الرغم من تلك الفروق المتأصلة بعمق في الثقافات المختلفة فإن الأمور آخذة في التغير. فقد أصبح الكثير من الشركات في الدول المختلفة يتبنى القواعد الأخلاقية التي تتبعها الشركات الأمريكية. ففي أوروبا فإن قواعد المحافظة على البيئة، ومنع التحرشات الجنسية بالعاملات قد أصبحت جزءًا من قوانين هذه الدول. كما أن من يثبت عليهم تهمة التربح من المتاجرة في أسهم الشركات التي يعملون بها نتيجة للمعلومات الداخلية التي تتوفر لهم يعاقبون بالسجن الآن في كثير من الدول. وقد كان لنمو الاقتصاد العالمي والشركات الدولية دور في إحداث هذا التغيير، ولكن علينا التفكير فيما سيحدث للفروق الموجودة بين القيم الأخلاقية الموجودة في الدول المختلفة مع مرور الوقت. هل ستتغير المجتمعات لتقبل القواعد الأخلاقية للشركات الأمريكية. أم هذه القواعد الجديدة ستذبل نتيجة لتصادمها مع المعايير الأخلاقية في المجتمع. الأمر متروك لزمن ليجيب عليه.

الأساليب الخاصة بالجماعات : Group Techniques

تحسين مستوى جودة القرارات التي تتخذها الجماعات Enhancing Group Decision Making

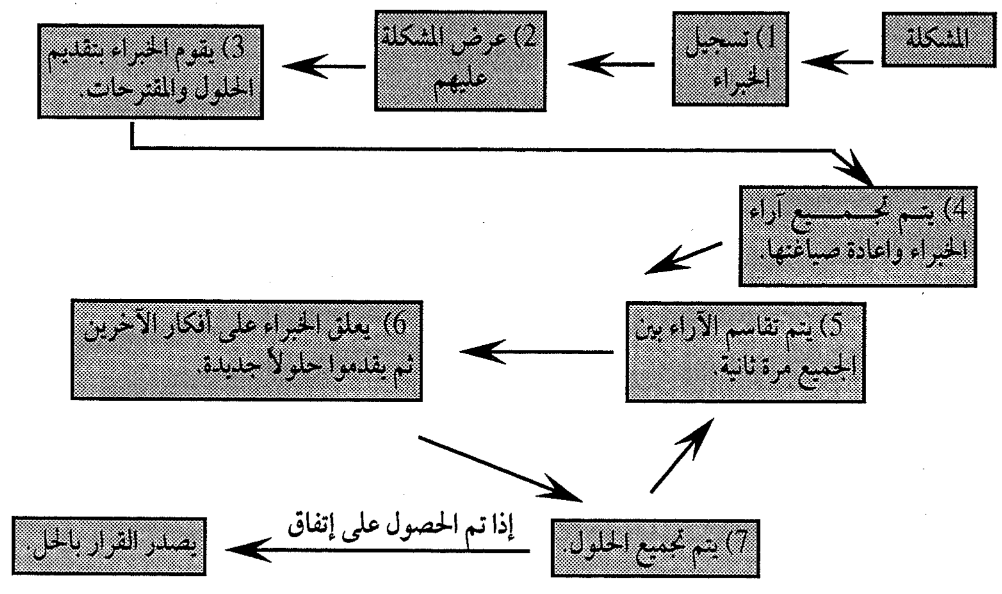
تستطيع الجماعة تنمية جودة قراراتها كما يفعل الأفراد. والفكرة الأساسية التي تقوم عليها الأساليب المستخدمة لتحسين قرارات الجماعات واحدة وهي: نظم خبرات الجماعة بطريقة تمكنها من الاستفادة بمزايا الجماعة وتتفادى نواحي ضعفها أو مثليها- وسنعرض الآن بعض هذه الأساليب.

أسلوب دلفاي: اتخاذ القرار باتفاق الخبراء Delphi Technique : Decisions by Expert Consensus

وفقًا للأسطورة اليـونانية التي تقول: على الناس أن يحصلوا علـى مشورة الكهنة في مدينة دلفي حـتى يعرفـوا ماذا سيـحدث لهم في المسـتقبل. وفي أيامنا هذه فـإن صانعي القرارات في المنظمات يحصلون على مشرورة الخـبراء ليتسنى لهم اتخاذ أفضل القرارات. ويمثل أسلوب دلفـاي الذي نمته شركـة رانـــد Rand Corporation طريقـة منتظمة لجـمع وتنظيم آراء مجموعة من الخبراء وتحويلها إلى قرار واحد. ويعطي الشكل (9-11) تلخيصًا للخطوات التي تتبع وفقًا لذلك الأسلوب.

وتبدأ إجراءات هذا الأسلوب بعمل قائمة تضم أسماء الخبراء المتعاونين مع الشركة ثم عرض المشكلة عليـهم عن طريق البريد. ويقوم كـل خبير بتـسجيل أفـضل حل للمشكلة وإرساله للشركة. ثم يقوم قائد الجماعة بتـجميع الردود الفردية، وإعادة كتابة المشكلة وفقًا للحلول التي وردته ثم يرسلهـا مرة ثانيـة للخبـراء بما تحمل من أفكار وحلول وتوقـعات. وهنا يقوم كل خـبير بالتعليق على أفكار الخـبراء الآخرين، وربما قدم حلاً آخـر للمشكلة وأرسله لقائد الجماعة الذي يقوم بتجميـعها ومحاولة التعرف على نواحي الاتفاق الموجودة بين آراء الخبراء. فـإذا تم الاتفاق اتخذ القرار، وإلا تم تكرار الاجراءات السـابقة حتى يتم الحصول على الاتفاق.

وأوضح مزايا أسلوب دلفاي أنه يمكن متخذ القـرار من الحصول على آراء ومقترحات



شكل (9-11) تلخيص لخطوات اتخاذ الجماعة للقرار باستخدام أسلوب دلفاي

يسمح هذا الأسلوب باتخاذ القرارات عن طريق اتفاق مجموعة من الخـبراء فيتجنب مساوئ المقابلة وجهًا لوجه بين أفراد الجماعة

مجموعة من الخـبراء دون تحمل تكاليف إعداد مكان وتحديد وقت لاجتمـاعهم فعلاً حيث أن معظم الإجـراءات تتم عن طريق البريد. ولكن لهذا الأسلوب بعض المحـددات. فعلى سبيل المثال فـإن إجراءات هذا الأسلوب قد تستغرق وقتًـا طويلاً في إجراءات تجميع ردود الخبراء ودراستـها ثم إرسال نتائج الدراسة لهم وطلب آرائهم فيـها وتكرار تلك الإجراءات حتى يتم الوصـول إلى اتفاقهم على حل المشكلة. وفـي الحقيقـة فقد قدر الخـبراء أن أقل وقت مطلوب لاتخاذ القرار باسـتخدام هذا الأسلوب بأربع وأربعين يومًا. وقد اسـتغرقت هذه الإجراءات خـمسـة أشهر في إحـدى الحالات. ومن الواضح أن هذا الأسلوب غـير مناسب للأزمات ولا للظروف التي يكون تأثير الوقت فيهـا جوهريا. وقد تم استخدام هذا الأسلوب بنجاح لتحديد الموضوعات التي ينبغي أن تدرس في المؤتمرات، وفي تحديد التأثير الجوهري لسياسات استخدام الأراضي الجديدة.

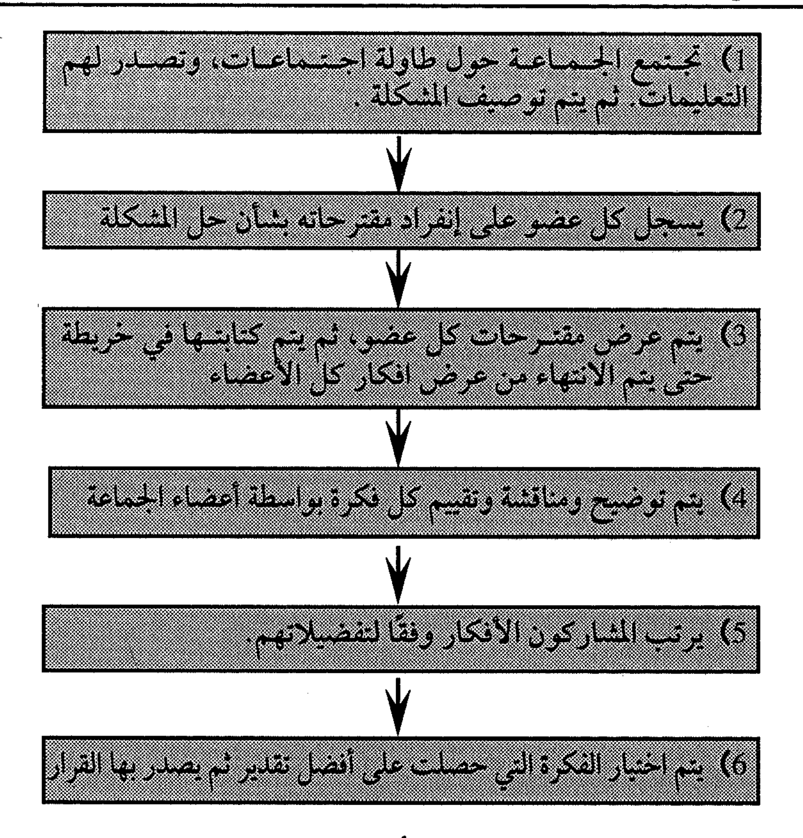
أسلوب الجماعات الاسمية : مقابلات الجماعات المحددة :

Nominal Group Technique: A structured Group Meeting

عندما يكون الوقت المتاح لاتخـاذ القرار محدودًا يتم عقـد اجتماع لأعضاء الجـماعة ليناقشـوا بتركيز وبأسلوب منـظم المشكلة المطلوب حلها. ويتطلب هذا الأسلوب اجتـماع عدد يتراوح بين 7و 10 من العاملين الذين يقدمون حلولهم للمـشكلة المعروضة عليهم ثم يناقشون معًا الآراء التي عرضت عليـهم لحل المشكلة. وقد أطلق على هذا الأسلوب تعبير الجمـاعات الأسميـة نظرًا لأن الأفراد الذين يحـضرون هذه الاجتمـاعات محـددون سلفًا بالاسم. ولا يحاول أعضاء الجماعة الاتفاق على أحد الحلول، بل إنهم يصوتون على كل حل طرح عليهم. ويوضح الشكل (9-12) الخطوات المتبعة في هذا الأسلوب.

ويبدأ هذا الأسلوب بجمع أعـضاء الجماعة حول طاولة الاجتـماعات وتحديد المشكلة لهم. يلي ذلك أن يقـوم كل عضو باقـتراح الحل الذي يراه، ثم يقـوم كل عضـو بعرض حلوله على الجمـاعة، ثم يقوم قـاريء الجماعـة بكتابة هذه الحلول على إحـدى الخرائط. وتستمر تلك الإجراءات حتى يتم الأنتهاء من عرض جميع الحلول. وفي المرحلة التالية يتم تقييم كل الحلول المقترحة بواسطة الجماعة مع إعطاء كل عضو فرصة للتعبير عن رأيه بشأن كل حل مقـترح. وفي المرحلة التالية يقـوم كل عضو منفردًا بتـرتيب الحلول التي عرضت على الجماعة. وفي النهاية فإن الحل الذي حصل على تفضيل أكبر عدد من الأعضاء يعتبر القرار الذي وافقت عليه الجماعة.

ويتمـتع أسلوب الجـماعات الأسـميـة بعدد من المزايا والمثـالب. فكما لاحظـنا فإن استخدام هذا الأسـلوب يمكننا من الحصول على اتفاق في عدة ساعـات. كذلك فإنه يقلل فرصة ضغط الأعـضاء الذين يملكون مصادر القوة على الأعضـاء الآخرين للحصول على



شكل (9-12) عرض سريع لأسلوب الجماعات الاسمية

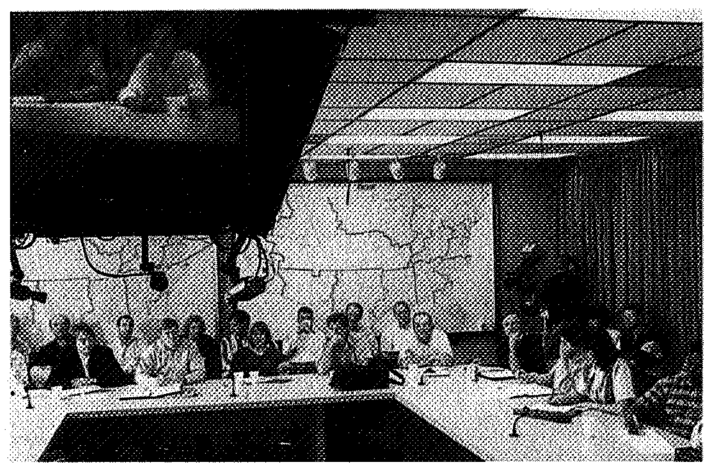
يجتمع أعضاء تلك الجماعة وجهًا لوجه بطريقة تسمح بعرض وتقييم الافكار بدقة

موافقتهم على رأيه نظرًا لأنه يتم تقييم جميع الأفكار والاقتراع عليها سريًا. ولكن هذا الأسلوب يحتاج إلى قائد مدرب للجماعة، وإلى عرض مشكلة واحدة محددة بدقة، على الجماعة في كل اجتماع ويتطلب نجاح هذا الأسلوب في حل المشاكل المعقدة تقسيم المشكلة إلى أجزاء ومناقشتها جزءًا جزءًا. وغالبًا ما يتطلب ذلك أكثر من اجتماع.

وفي العادة فإن اجتماعات الجماعات الاسمية تتم وجهًا لوجه، ولكن التقنية الحديثة مكنت هذه الجماعات من عقد اجتماعاتها عن بعد - أي وأعضائها في أماكن متفرقة. وبالتحديد فإن نظم المقابلات الإلكترونية تسمح للأفراد الموجودين في مواقع مختلفة أن يتبادلوا الرأي حول مشكلة محددة إما عن طريق التليفون أو عن طريق الأقمار الصناعية. وقد يتم نقل الرسائل عن طريق الكتابة على شاشة الكومبيوتر ليتم الاستماع إليها ومشاهدتها خلال المؤتمرات الإليكترونية Teleconferences. وبالرغم مما يستخدم من تقنية عالية في نظم المقابلات الإليكترونية، فإنها في الحقيقة عبارة عن مقابلات لجماعات اسمية حيث يتم تبادل الأفكار وجهًا لوجه تقريبًا. ونظرًا للمزايا التي تتمتع بها المقابلات الإلكترونية، وأهمها سهولة عقد الاجتماعات فإن شهرتها تتعاظم. وفي الوقت الحالي فإن

شركـات مثل جـنرال إليكتريك للأدوات المنزليـة، ويو إس وِسْت U.S West، وماريوت Marriott تعتمد على المقابلات الإليكترونية (انظر الشكل13-9).

ومن المهم أن نقارن بين فعالية نظم المقابلات الإليكترونية، وأسلوب دلفاي بالمقابلات التي يتم تبادل الآراء فيها وجهًا لوجه. وقد أوضحت البحوث تفوق هذين المدخلين بصفة عـامة في مـجال صنع القـرار. وأن مسـتوى الرضـا الوظيـفي يكون عاليًـا لدى أعضـاء الجماعـات الاسمية وأنـهم يتمتعـون بالقدرة على إصدار أفضل الأحكام. وبالإضـافة إلى ذلك فإن هذين الأسلوبين أعلى إنتاجية من اجتماعات أعضاء الجماعات وجهًا لوجه.



شكل (13-9) صـورة لأحـد الاجتماعات الإليكترونية
أثناء انعـقـادها بشـركـة جنرال إليكتـريك لـلأدوات المنزليـة. وتسـمح هذه الاجـتـمـاعـات للعـاملين بأتخاذ قـرارات بشأن القـضـايا العـامة دون حـاجـة للتواجد في مكان واحد.

وكمـا لاحظنا فـإن هناك ميـزة جوهرية للمـقابلات التي تتم وجـهًا لوجـه لا يمكن الحصول عليها من أسلوب دلفاي أو من الاجتماعات الإليكترونية: وهي مدى تقبل القرار، فالجـماعات تكون أكثـر قبولاً لقراراتهـا وأكثر التـزامًا بها إذا كان للأعـضاء دور نشط في اتخاذها. وعلى ذلك فإن انفصـال أعضاء الجماعات الاسمية وابتـعادهم عن بعضهم يزيد احتمال عدم قـبول الأعضاء للقرارات أو التزامهم بهـا. وعلى ذلك فلا يوجد لدينا أفضل نوع من الجماعات التي يمكن استخدامـها لصنع القرارات. وأنسب أنواع الجماعات يتوقف على المزايا والعـيوب التي يرغب فـيهـا متـخذ القـرار، والتي تختلف من نوع لآخـر في مجالات السرعة ومستوى جودة القرار ومدى الالتزام به.

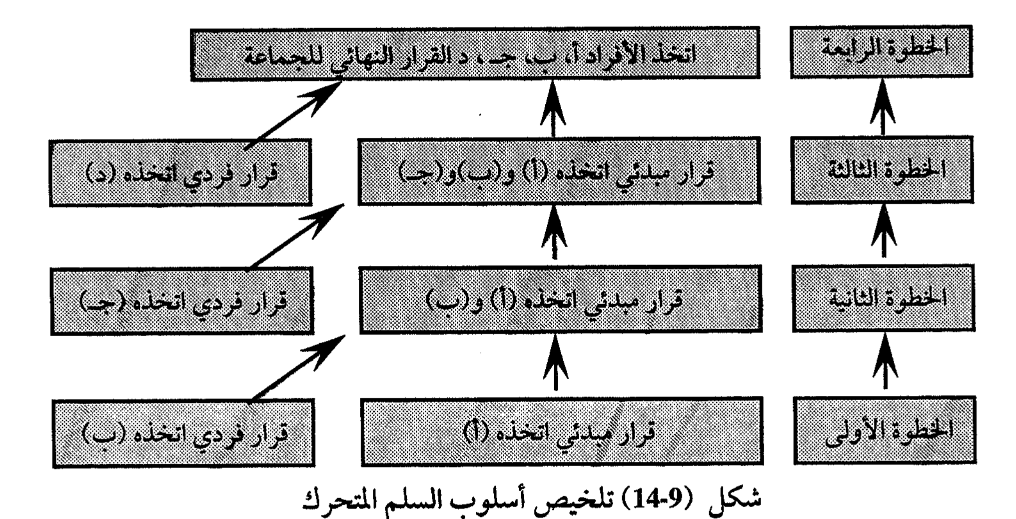
أسلوب السلم النقال إضافة أعضاء جدد للمجموعة بانتظام *The Stepladder Technique Systematically Incorporating New Members*

هناك طريقة أخرى لهيكلة تفاعل أعضاء الجـماعة يطلق عليها: أسلوب السلم النقال. ويؤدي هذا المدخل إلى تقليل مـيل أعضاء الجـماعة إلى عـدم عرض آرائهم. ويتم تحـقيق ذلك عن طريق إضافة عضو جديد في كل اجتـماع، وسؤال ذلك العضو الجديد أن يشرح أفكاره للأعضـاء القدامى الذين انتهـوا من مناقشة المشكلة. ويـبدأ هذا الأسلوب بأن يفكر

عضوان بعيدان عن بعضهما في إيجاد حل للمشكلة، ثم يجتمعان معًا ليناقشا أفكارهما . وبينما هما مجتمعان ينضم إليهما شخص ثالث يكون قد عمل منفردًا لإيجاد حل للمشكلة.. ثم يبدأ هذا الشخص في عرض أفكاره الخاصة بحل المشكلة، والمشاركة في المناقشة الثلاثية للتعرف على أفضل حل للمشكلة.. وخلال المناقشة الثلاثية ينضم للثلاثة شخص رابع يقوم أولاً بعرض أفكار ثم المشاركة في مناقشة رباعية للمشكلة...... وهكذا (انظر الشكل رقم (9-14)).

وعند اتباع هذا المدخل فلابد من إعطاء كل فرد وقتًا كافيًا للتفكير في المشكلة ومحاولة إيجاد حل لها قبل الانضمام إلى الجماعة.. ثم إعطاء كل فرد وقتًا كافيًا لعرض وجهة نظره أمام الجماعة بدقة ووضوح.. ويستلزم ذلك أن يتاح للجماعة وقت كاف لمناقشة المشكلة والوصول إلى حل مبدئي لها قبل انضمام العضو الجديد، على أن يتم اتخاذ القرار النهائي بعد انضمام جميع الأعضاء إلى الاجتماع.

والمنطق الذي يقوم عليه هذا الأسلوب أن إجبار العضو الجديد على عرض أفكاره دون أن يعرف أن الجماعة قد اتخذت قرارًا بالحل يبعده عن التأثر بضغوط باقي الأعضاء.. ويستتبع ذلك أن يقوم الأعضاء بمناقشة معدل ثابت من الأفكار الجديدة باستمرار.. وإذا كان الأمر كما شرحنا فإن الجماعات التي تتبع أسلوب السلم النقال أو المتحرك ينبغي أن يتخذوا قرارات أفضل جودة من الجماعات التقليدية التي يجتمع أفرادها ويناقشون المشكلة معًا. وبالإضافة إلى ذلك فإن أعضاء الفرق التي تعمل وفقًا لنظام السلالم المتحركة قد أبدوا في تقاريرهم شعورًا طيبًا حول خبرة زملائهم بالمقارنة بما ذكره زملاؤهم أعضاء الجماعات التقليدية. ورغم أن هذا الأسلوب جديد الآن فإن البراهين تؤكد أن له مستقبلاً جيدًا في تحسين مستوى جودة القرارات التي تتخذها الجماعات.



شكل (9-14) تلخيص أسلوب السلم المتحرك

يؤدي أسلوب السلم المتحرك إلى تحسين جودة القرارات التي تتخذها الجماعة عن طريق إضافة أفراد جدد إلى الجماعة بانتظام

أنت مستشار في مجال السلوك التنظيمي :

تواجه شركة كبرى لتوزيع المنتجات مشاكل أثناء اجتماعات فرق العمل بها. ذلك أن أحد مديري الأقسام يزعج باقي الأعضاء عندما يحاول شرح وجهة نظره لهم إنه يهدد باقي الأعضاء باستمرار حتى أصبحوا يترددون في التحدث وإبداء آرائهم. ونتيجة لذلك فإن أفكارهم لا تصل إلى أحد.

1- وضح كيف يمكن التغلب على هذه المشكلة.

2- ما المنطق الذي تستند إليه نصيحتك؟

3- ما مزايا وعيوب الأسلوب الذي رسمته؟

ملخص الفصل التاسع :

(1) وصف خطوات النموذج التحليلي لاتخاذ القرارات. وفقًا للنموذج التحليلي لاتخاذ القرارات،

فإن صنع القرار عبارة عن إجراءات تتكون من عدة خطوات. الأولى: تحديد المشكلة، والثانية: تحديد الأهداف التي نسعى لتحقيقها من حل المشكلة، والثالثة: اتخاذ قرار بما إذا كنا سنمضي قدمًا في حل المشكلة أم لا. يلي ذلك تنمية البدائل، ثم تقييم البدائل التي تمت تنميتها واختيار أنسبها لحل المشكلة، ثم تطبيق البديل الذي تم اختياره ومتابعة ذلك التطبيق بهدف التعرف على ما إذا كانت المشكلة قد انتهت أم أنها لا تزال موجودة.

(2) التفرقة بين القرارات المهيكلة وغير المهيكلة، وبين القرارات المؤكدة وغير المؤكدة، والقرارات التي تأتي من أعلى وتلك التي يتخذها العاملون Empowered Decisions

يمكن التفرقة بين القرارات التي تتخذ في المنظمات على أساس أنها تتخذ وفقًا لارشادات سبق تحديدها - قرارات مهيكلة، وقرارات أخرى تتصف بالتعقد والحداثة وعدم وجود مثل تلك الارشادات التي تحدد ماهية القرار - قرارات غير مهيكلة وتحتاج المشاكل التى تندرج تحت تلك المجموعة إلى حلول ابتكارية، أو قرارات غير نمطية، كذلك فإن القرارات تختلف وفقًا لمقدار المخاطرة التي يتضمنها القرار. وبالتالي فإنها تتراوح بين قرارات ذات نتائج مؤكدة - تقل فيها نسبة المخاطرة، وأخرى غير مؤكدة تزداد فيها نسبة المخاطرة - أي يتزايد فيها احتمال عدم تحقق النتائج التي يهدف متخذ القرار إلى تحقيقها ويعبر عن الحالات غير المؤكدة باحتمالات تبنى إما على معلومات موضوعية أو غير موضوعية. وتختلف القرارات أيضًا باختلاف موقع متخذها. فقد يتخذها رجال الإدارة العليا لينفذها مرءوسوهم، وقد يتخذها وينفذ المرءوسون. ويطلق على القرارات من النمط الأخير باللغة الإنجليزية. Empowered Decisions.

(3) تمييز الأنواع المختلفة للقرارات الفردية.

هناك فروق فردية تظهر في عملية اتخاذ القرارات. وبصفة عامة فإنه من الممكن تمييز أربعة مجموعات من متخذي القرارات وفقًا للأسلوب الذي يتبعونه عند اتخاذ قراراتهم. فهنا نمط من متخذي القرارات يفضلون الحلول البسيطة الواضحة ويفكرون في عدد محدود من البدائل مما يساعدهم على التوجه مباشرة للقرار. وهناك من يفضل التفكير في عدد من الحلول المعقدة بناءً على المعلومات التي توفرت لهم والتي تتسم غالبًا بالغموض وعدم التأكد، ويعرف ذلك بالنمط التحليلي. وبالإضافة النمطين السابقين فهناك نمط من الناس يفضل التوجه إلى بناء المفاهيم العامة أولاً. ويتميز هذا النمط بالاتجاهات الإنسانية والفنية ولذلك فإنهم ينتجون حلولاً مبتكرة للمشاكل التي تقابلهم. وأخيرًا: فإن لدينا المدخل السلوكي لاتخاذ القرار. ويتميز

أصحاب هذا المدخل بالاهتمام بمنظماتهم وبتقبل آراء الآخرين.

(4) **وصف مزايا وعيوب القرارات الجماعية بالمقارنة بالقرارات الفردية.**

تستفيد القرارات الجماعية من تجميع الموارد وتنوع تخصصات وخبرات أعضاء الجماعة. وبالإضافة إلى ذلك فإنها تحظى بقبول أكثر من قرارات الأفراد. ولكن الجماعات قد تضيع وقتًا طويلاً وقد يحدث صراع بين أعضائها. كذلك فإن أعضاء الجماعة قد يتعرضون لإرهاب من قائدهم مما قد يؤدي إلى شيوع التفكير الجمعي الذي يعني الموافقة باستمرار على مقترحات قائد الجماعة. ويعني ذلك وجود ضغط كبير على أفراد الجماعة لوقف التفكير العميق في القرار وآثاره، والموافقة المبكرة على حُلُول محل نقد وتساؤل.

(5) **تحديد العوامل التنظيمية والثقافية التي تؤثر على إجراءات إتخاذ القرار بالمنظمات.**

قد تتأثر جودة القرار في المنظمات بطريقة عكسية بضيق الوقت، وبالضغوط المصاحبة لسياسة حفظ ماء الوجه. كما تتأثر قرارات المنظمات أيضًا بالثقافة القومية. فعلى سبيل المثال فإن الأمريكيين ينظرون إلى المشاكل على أنها أوضاع تحتاج إلى قرارات ينبغي اتخاذها بينما يقبل التايلانديون المشاكل كما هي – أي ربما لا تحتاج إلى قرارات. كذلك فإن الأمريكيين يتخذون معظم القرارات بطريقة فردية، بينما يفضل الآسيويون القرارات الجماعية بمعنى أخذ رأي الجماعة والمنظمة في الاعتبار عند اتخاذ القرار.

(6) **التمييز بين ثلاثة مداخل لصنع القرار في المنظمات وهي : مدخل الاقتصادي الرشيد،**

والمدخل الإداري، ثم مدخل توافق القرار مع النتائج التي يتوقعها الشخص Image Theory . يتميز مدخل الاقتصادي الرشيد بالسعي لصنع القرار الأمثل من خلال الدراسة العميقة للمعلومات المؤكدة التي تتوفر لمتخذ القرار. وهذا مدخل معياري ؛ لأنه يصف السلوك الأمثل لمتخذ القرار الذي يود صنع أفضل قرار. وعلى العكس من ذلك فإن المدخل الإداري لاتخاذ القرار يعتبر مدخلاً وصفيا لأنه يصف السلوك الفعلي لمتخذ القرار. إنه يعترف بالمحددات المفروضة على قدرات متخذي القرارات عند سعيهم لتحليل المعلومات التي يحتاجونها لاتخاذ قرار معقد (مثل: العقلانية أو المنطق المقيد، والحرية المقيدة)، ويعترف بأن هذه المحددات تؤثر على قدرة متخذ القرار عند صنع القرار الأمثل، ولذلك فإنه يتخذ القرار المناسب للظروف. والبديل الأخير يقوم على نظرية الانطباع الذهني التي تعترف بأن القرارات تتخذ بطريقة أوتوماتيكية وفقًا للانطباع الذهني لمتخذها. ويدعي هذا المدخل بأن متخذ القرار يختار مجموعة الإجراءات التي تتوافق مع مبادئه الشخصية، وأهدافه الحالية، وخططه للمستقبل.

(7) **وصف الأنواع المختلفة لتأثير القولبة التي تحدد تأثير القرارات التي يتم اتخاذها.**

يتخذ الناس قرارات غير كاملة لأن إدراكهم للواقع يتسم بالتحيز. وتعتبر القولبة أحد أنواع هذا التحيز. وتعني القولبة ميل الناس إلى التأثر في قراراتهم بطريقة عرض المشكلة. فعلى سبيل المثال إذا عرضت عليهم المشكلة بطريقة تعظم المكاسب التي سيتم الحصول عليها، فإن الناس يميلون إلى اتخاذ القرارات المحافظة التي تحاول تفادي المخاطرة، أما إذا عرضت عليهم نفس المشكلة بطريقة تركز على الخسائر المترتبة على القرار فإنهم يميلون إلى تقبل المخاطرة. كذلك فإن اتباع القواعد المستنبطة من الخبره المحدودة Rule of Thumb تعتبر أحد أنواع التحيز أيضًا. فعلى سبيل المثال فإن الناس يتخذون قراراتهم في ضوء المعلومات المتاحة لهم فعلاً – الحدس المعتمد على المعلومات المتاحة – كذلك فإن بعض الناس يؤسسون أحكامهم على الآخرين بناءً على أدراكهم لخصائص الجماعة التي ينتمون إليها خاصة إذا كانوا يعتبرون من يحكمون عليهم ممثلين لتلك الجماعة وهو ما يعرف بالحدس التمثيلي.

(8) **صف كيف يؤدي الميل نحو التفضيلات الشخصية الخفية والميل نحو تعظيم الالتزام إلى إتخاذ قرارات معيبة.**

يميل الناس إلى اختيار البدائل التي تتوافق مع

تفضيلاتهم الشخصية الخفية قبل التفكير في البدائل الأخرى وإعطائها ما تستحقه من التقييم قبل اتخاذ القرار. وتستخدم البدائل الأخرى ليؤكد متخذ القرار لنفسه أن البديل الذي اختاره هو أفضل البدائل ولذلك يطلق عليها بدائل تأكيد حسن الاختيار. ووفقًا لظاهرة تعظيم الالتزام فإن الناس يستمرون في دعم قراراتهم الفاشلة لرغبتهم في إنقاذ استثماراتهم السابقة. ويحدث هذا لرغبة الناس في تبرير قراراتهم السابقة ولرغبتهم في عدم الاعتراف بخطإ تلك القرارات.

(9) مقارنة الظروف التي تتفوق فيها قرارات الجماعة على قرارات الأفراد، بالظروف التي تتفوق فيها قرارات الأفراد على قرارات الجماعات.

تتفوق قرارات الجماعة عندما تتكون الجماعات من أفراد يتميزون بالخبرة المتنوعة والمهارات المتكاملة. وربما لا يكون أداء الجماعة أحسن من أداء أفضل أعضائها عند مناقشة الجماعة لمشكلة بسيطة لها حل يمكن البرهنة على صحته. أما الأفراد فإنهم يتخذون قرارات أفضل من تلك التي يتم التوصل إليها من خلال الجماعات التي تستخدم أسلوب تعصيف المشاكل وجهًا لوجه لحل المشاكل غير التقليدية. ومع ذلك فعندما يتم تعصيف المشاكل إليكترونيا باستخدام أجهزة الكومبيوتر والوسائل الأخرى فإن جودة قرارات الجماعة تكون أفضل من جودة قرارات الفرد.

(10) وصف الأساليب المختلفة التي تستخدم لتحسين مستوى جودة قرارات الأفراد والجماعات.

من الممكن تحسين مستوى جودة القرار باستخدام عدد من الأساليب. فمن الممكن أولاً: تحسين جودة قرار الأفراد عن طريق تدريبهم على مهارات حل المشاكل. كما يُساعد التدريب الأخلاقي المديرين على اتخاذ قرارات جيدة في هذا المجال. ومن الممكن تحسين القرارات التي تتخذها الجماعات بثلاث طرق هي: أسلوب دلفاي - الذي يقوم على جمع آراء الخبراء بانتظام واستخدامها لاتخاذ قرار فردي، وأسلوب الجماعات الرسمية. يتم تحديد الجماعة لاستنباط وتقييم أفكار أفراد الجماعة. والأسلوب الثالث: أسلوب السلم النقال وفيه يتم إضافة أعضاء جدد لمتخذي القرار، واحد كل مرة، وهذا يتطلب عرض مناقشة الأفكار التي يعرضها هؤلاء الجدد.

أسئلة للمناقشة:

(1) أيد أو عارض العبارة الآتية: يتخذ جميع الناس القرارات بنفس الأسلوب.

(2) فكر في قرار اتخذته حديثًا. هل تعتبره قرار مهيكلاً أو غير مهيكل؟ هل يتسم بدرجة عالية من التأكد أم بدرجة عالية من عدم التأكد؟ هل تعتبره قراراً اتخذ من موقعك الوظيفي أم أنك قد دعمت من الإدارة لاتخاذه Empowerd اشرح إجابتك.

(3) صف قرار ستتخذه في الغالب باتباع النموذج الإداري وآخر ستتخذه باتباع مدخل توافق القرارات مع النتائج التي يتوقعها الشخص.

(4) حدد الطرق التي قد تؤدي إلى أن يتأثر قرارك بالقولية، أو تشجيعك للاعتماد على نفسك، والتفضيل الخفي لبعض العاملين أو زيادة الالتزام.

(5) تخيل أنك مدير تواجه مشكلة مرتبطة بعدم قدرتك على اجتذاب ذوو المهارات العالية من العاملين للعمل في منظمتك. هل ستحل هذه المشكلة وحدك أم بالاعتماد على لجنة؟ اشرح أسباب إجابتك.

(6) يعتبر التفكير الجمعي عائقًا خطيراً لاتخاذ الجماعات قرارات جيدة. صف هذه الظاهرة، ثم اذكر الأساليب التي يمكن اتباعها لتلافي هذه الظاهرة.

(7) افترض أنك ترأس لجنة مكونة من عاملين من دول مختلفة كلفت باتخاذ قرار مهم. ما تأثير تكوين اللجنة على أداء العاملين؟

(8) إفترض أنك قد عرفت أن قراراً مهما ينبغي اتخاذه بواسطة جماعة عمل، ولكنك عرفت أيضًا أن قراراً أفضل يمكن اتخاذه بواسطة أحـد العاملين. صف ثلاثة طرق يمكنك استخدامهـا لاتخاذ القرار بواسطة جماعة من العاملين مع تجنب المشاكل التي يمكن مواجهتها عند استخدام الجماعة في اتخاذ القرارات.

تطبيقـات الفصـل التـاســـع:
حالة عمليـــــة :

إذا كان جاك تاتي Jack Tate قد تعلم أي شيء أثناء دراسته في كلية الحـقوق، جامعة هارفارد وبعد أن تخرج منها فهو أنه لا يريد أن يعمل محاميًا. ومع أنه قد علق اللافتة الخاصة به كمحام على أحد المكاتب في مدينـة جرين فيل Greenville ولاية كارولينا الجنوبيـة، فإنه لم يقبل هذه الوظيـفة بقلبه أبداً. وقد نفذ صبـره عندما كان يتسوق بعض احتياجات طفلتـه ذات الأشهر التسع من العديد من متاجر التـجزئة. وعندها فكر لماذا لا يقوم متجـر واحد ببيع جميع احتيـاجات الأطفال على نمط المتـاجر التي يطلق عليـها المتـاجر الكـبرى Super Markets ويتم في هذه المتـاجر بيع حـفاظات الأطفال، ولعبهم، ومسـتلزمات حياتهم، وملابسهم ومأكلهم ومشربهم. وقـد إعتقد أن ذلك سوف يجعل حياة الآباء والأمهات الجدد - الذين تشحن جـداول عملهم اليومي بالعديد من الأعباء - أكثر سهولة. .They surely would beat a path to your door.

ولقد تمكن تاتي بتفاؤله من الحـصول على قرض بنكي مقداره 200000$ في مارس 1971 مما ساعده على افتتاح متجره الذي سماه طفل كارولينا Corolina Baby بعد ذلك بشهر واحد. وعندها أصبح تاتي يعتبر ضمن تجار التجزئة أصحاب الأفكار الابتكارية.

ولقد شاركه في العمل في هذا المتجر سكرتيرة مكتبه للمحاماه ليندا روبرتســــن Linda Rob-ertson التي انتقل إليها تفاؤله البالغ بهذا النوع الجديد من مـتاجر التجزئة. ولقد كانت نتائج العمل ممتازة لدرجة أن تاتي وروبرتسن افتتحا بعد عـامين متجرًا جديداً في مدينة إيزلي - جنوب كارولينا. ومع نمو نشاطهم فـقد قاموا بتـضييق مداه. أي بتـحديد خطوط المنتجـات التي يتاجرون فيـها. فلم يعودوا يبيعون في متاجرهم مستلزمات الأطفال في مراحل العمر السابقة للبلوغ، بل أصبحوا يركزون على احتياجـات الرضع والأطفال الصغار. وقد كان منطقهم واضحًـا وهو أن الآباء والأمهات الجدد يحتاجـون لشراء العديد من الأشيـاء لأطفالهم الجدد مثل عـربات الأطفال ومناضد تغيـير الملابس، ومقاعد السيارات - وقد قدر حجم هذا السوق في ذلك الوقت 13$ مليون سنويا.

وبينما كان تاتي وروبرتسن يعمـلان على تضييق خطوط المنتجات التي يعملون فيـها فإنهم كانوا منشغلين أيـضًا بزيادة مسـاحة متـاجرهم. ونظرًا لإدراكـهم أنهم يدفعون إيجـارًا مرتفـعًا نظرًا لأن متاجرهم في الأسواق التجارية المكيفة فـقد نقلوها إلى بعض المراكز التجارية المكشوفة بولاية كارولينا مما ساعدهم على تخفـيض تكاليف الإيجار. ومع حلول عام 1987 بلغت مبيعاتهم 14.5$ مليون كما بلغ عدد فروعهم 26 فرعًا بمتوسط مـساحة قدرها 6000 قدم مربع للفرع. وفي نفس الوقت افتتحا فرعًا جديداً بمدينة ماريتا Marietta ولايه چورچيا مساحته 20000 قدم مربع. وعندما زادت مبيعات القدم المربع في هذا النوع من المتاجر 50% أدرك تاتي وروبرتسن أنهما في طريقهما لتحقيق نجاح كبير. ولذلك غيرا اسم السلسلة لتتوافق مـع النجاح المرتقب وأصبح اسمها الجديد: بيبي سوبر ستورز Baby Superstores والتي تعني: متـاجر الأطفال العمـلاقة. وبعد فتـرة وجيزة نقلا جـميع

المتاجر إلى متاجر ضخمة الحجم مكدسة بالسلع حتى السقف. وقد استطاع تاتي وروبرتسن باتباع النموذج الذي اتبعته شركة هوم ديبوت Home Depot أن يقدما للعملاء تشكيلة واسعة من المنتجات بأسعار منخفضة مما حقق الراحة التامة لهم.

وقد حقق هذا التغيير نجاحًا على الأقل خلال فترة محددة. وفي عام 1992 وصلت المبيعات للسلسلة المكونة من 26 متجرًا عملاقًا 63$ مليونًا. وبعد سنتين - أي عام 1994- تم تحويل الشركة إلى شركة مساهمة، وارتفعت أسعار أسهمها بسرعة كبيرة. ونتيجة لذلك تغير وضع روبرتسون من سكرتيرة في مكتب محاماة تتقاضى راتبًا أسبوعيا قدره 55$ إلى مدير شركة لها حصة في رأس المال مقدارها 50$ مليون. ولسوء الحظ فإن قرار تاتي باتباع استراتيجية النمو السريع وإضافة عدة مئات من الفروع للشركة قد أدى إلى مواجهة الشركة عدد من المشاكل المالية - وحتى يحافظ تاتي على حياته اتخذ أخطر قرار في حياة الشركة وهو دمجها مع شركة تويز آر أص Toys R US في صفقة أسهم مقدارها376$ مليون. ورغم أن تاتي قد خسر جزءاً من ثروته من جراء هذه الصفقة، فقد أصبحت حياته أقل مخاطرة مما سمح له بالاستمتاع بحياته في جنوب كارولينا.

أسئلـــة:

(1) استخدم المدخل التحليلي لصنع القرار، ما تفكيرك في الإجراءات التي أدت إلى ابتكار المتاجر المسماه بيبي سوبر ستورز - أو متاجر الأطفال العملاقة.

(2) هل تعتقد أن قرارات تاتي ستكون أسوأ أو أفضل لو استخدم الجماعات في اتخاذ قراراته.

(٣) هل تعتقد أن مفهوم تضخيم الالتزام قد أثر على قرارات الالتزام الخاصة بالشركة؟

تدريب سلوكي:

ما نمطك في اتخاذ القرارات؟

هل حاولت تصنيف نفسك ضمن أحد أنماط اتخاذ القرارات التي سبق شرحها في هذا الفصل عندما كنت تراجعها؟ استخدم الاختبار الآتي لتتعرف على نمطك الشخصي في اتخاذ القرار. لاحظ أن هذا الاختبار يتضمن أسئلة مشابهة لتلك الموجودة في الاختيار الأصلي (Rowe, Boulgaidos & Mc Grath, 1984).

توجيهـــات:

عندما تجيب على كل سؤال من الأسئلة الآتية، اختر البديل الذي تعتقد أنه يمثلك في مجال العمل.

1- عند أداء واجبات وظيفية فإنني أهدف إلى:

(أ) تحقيق نتائج عملية (واقعية).

(ب) الوصول إلى أفضل حل للمشكلة التي أواجهها.

(جـ) استخدام أفكار أو مداخل جديدة لحل المشكلة.

(د) إيجاد بيئة عمل مريحة.

2- عندما أواجه مشكلة فإنني عادة:

(أ) أستخدم لحلها مداخل ثبت نجاحها في الماضي.

(ب) أحلل البيانات الخاصة بها بعناية.

(جـ) أحاول أن أجد مدخلاً مبتكرًا لحلها.

(د) أعتمد على إحساسي نحوها.

3- عندما أضع خطة فإنني عادة أركز على :

(أ) المشكلة التي أواجهها الآن.

(ب) تحقيق الأهداف المحددة.

(جـ) أهداف المستقبل.

(د) تنمية مساري الوظيفي.

4- إنني أفضل استخدام :

(أ) الحقائق المحددة.

(ب) بيانات دقيقة واضحة.

(جـ) قدرًا كبيرًا من المعلومات التي تغطي عددًا من المجالات.

(د) بيانات محددة وبسيطة يمكن فهمها دون عناء

5- عندما لا أكون متأكدًا مما ينبغي عمله فإنني:

(أ) أعتمد على أحساسي.

(ب) أبحث عن الحقائق.

(جـ) أحاول أن أجد حلاً وسطًا.

(د) أنتظر واتخذ قراري فيما بعد.

6- أفضل العمل مع أناس يتصفون بـ :

(أ) بالطموح ولديهم القدرة على بذل قصارى جهدهم.

(ب) الثقة بالنفس.

(جـ) بالعقول المتفتحة.

(د) بالأدب ويمكن الوثوق بهم.

7- تتصف القرارات التي أتخذها بأنها عادة :

(أ) مباشرة وواقعية.

(ب) منطقية ومنتظمة.

(جـ) مرنة وتغطي مساحة واسعة.

(د) حساسة لاحتياجات الآخرين.

طريقة حساب الدرجات :

تعكس النقاط السابقة قوة تفضيلك لأنماط القرارات:

(1) إذا اخترت البديل أ؛ اعط نفسك نقطة في النمط المسمى التوجه المباشر.
(2) إذا اخترت البديل ب؛ اعط نفسك نقطة في النمط التحليلي في اتخاذ القرار.
(3) إذا اخترت البديل ج؛ اعط نفسك نقطة في النمط الذي يطلق عليه بناء النظريات واستخدامها.
(4) إذا اخترت البديل د؛ اعط نفسك نقطة في النمط الذي يطلق عليه النمط السلوكي أو الإنساني.

أسئلة:

(1) ما نمطك الذي ظهر في الاختيار؟ كيف تقارن النتيجة بالنمط الذي كنت تتوقعه لنفسك؟
(2) هل تستطيع أن تتوقع مبكرًا، بناءًا على الوصف الذي قرأته في الكتاب لكل نمط من أنماط اتخاذ القرار، أي الأسئلة تشير إلى كل نمط من الأنماط؟
(3) ما الأسئلة التي يمكن إضافتها إلى الاختبار للحصول على تقييم أفضل لكل نمط؟

تدريب جماعي:

إدارة جماعة اسمية : حاول ذلك بنفسك

عن الممكن أن نتعلم الكثير عن الجماعات الاسمية من خلال إدارتها أو على الأقل المشاركة فيها وإذا قمنا بذلك فإنه سيساعدنا على توضيح الإجراءات وبيان قوة تأثيرها على الأداء.

إرشادات:

(1) اختر مشكلة أو موضوعًا مناسبًا للمناقشة مع طلاب فصلك. وينبغي أن يكون هذا الموضوع من الموضوعات المحددة التي تتباين فيها وجهات النظر (هذا النوع من الموضوعات مناسب لعمل الجماعات الاسمية)، ومن أمثلة الموضوعات التي يمكن طرحها للمناقشة.
- ما الذي يجب أن يؤديه قادة الطلاب في مدرستك لزملائهم؟
- كيف يمكن تحسين التدريس في مدرستك؟
- كيف يمكن تحسين مستوى جودة الوظائف التي يحصل عليها خريجوا مدرستك؟

(2) قسم طلاب الفصل إلى مجموعات يتكون كل منها من 10 طلاب تقريبًا. اطلب من كل مجموعة أن تجلس في شكل دائرة حول طاولة إذا أمكن ذلك. ثم اختر من بين أعضاء كل مجموعة شخص يتولى تنظيم عملها وتيسير إجراءاته.
(3) وفقًا للخطوات التي ذكرت في الشكل9-12 فإن على الشخص الذي يتولى مهمة تيسير عمل الجماعة أن يقود الجماعة أثناء مناقشة السؤال المطروح في الخطوة الأولى. اعط المجموعة وقتًا يتراوح بين45 دقيقة وساعة لإنجاز هذه الخطوة.
(4) إذا سمح الوقت اختر سؤالاً جديدًا وغير قائد الجماعة، ثم كرر الخطوات.

أسئلة:

(1) بصفة عامة كيف كانت إجابة الجماعة على السؤال؟ هل تعتقد أن هذه الإجابة تمثل رأي الجماعة بدقة؟
(2) هل كانت إجابة المجموعات على الأسئلة المطروحة متماثلة أم مختلفة؟
(3) ما المشاكل الجوهرية - إن وجدت - التي ارتبطت بتجربة الجماعة الاسمية؟ على سبيل المثال هل تردد بعض الأعضاء في انتظار دوره في الحديث؟

(4) إذا قمت بإجراء التجربة أكثر من مرة، فهل كانت الإجراءات في المرة الثانية أكثر سلاسة؟

(5) هل تعتقد أن خبرتك ستتغير إذا تمت المناقشات في جماعة تقليدية يشارك فيها الجميع من أول لحظة في مناقشة المشكلة بدلاً من الجماعات الاسمية التي استخدمتها هنا؟

مصطلحات الفصـــل التـــاســـع

مرحلة ما قبل اتخاذ القرار Predecision : تتعلق هذه المرحلة بتحـديد الإجراءات التي ينبغي اتبـاعها عند اتخاذ قرار معين.

نظم دعم الـقـرارات Decision Support Systems (DSS) : عبـارة عن برامج كومـبيـوتر توضح معلومات عن السلوك التنظيمي لمتخذي القرار بطريقة تساعدهم على تحديد استجابتهم للقرارات الإدارية.

مـدخل القـرارات التي تتجـه من أعلى لأسـفل Top-Down Desicion Making : عبارة عن تخويل سلطة اتخاذ القرار للمشرفين فقط .

مـدخل تمـكين المرءوسين من إتخـاذ القـرارات الهـامة Empowered Desicion Making : عبـارة عن إعطاء سلطة اتخاذ القرارات الهامة المرتبطة بتنفيذ العمل إلى القائمين به فعلاً.

أنماط القـرار Decision Styles : يتحـدث عن الاختلافات بين الناس وتوجهاتهم نحو صنع القرار.

التفـكير الجمـاعي Groupthink : اتجاه أعـضاء الجماعة شديدة التمـاسك للاستجابة بقوة إلى ضغط الجماعة الخاصة بقـرارات معينة وفشلهم في التفكير البناء ورفضـهم للضغوط الخارجيـة التي تسعى إلى تصحيح اتجاه الجماعة.

القـرارات الرشـيـدة Rational Desicion : هي القـرارات التي تعظم أهداف الفـرد أو الجـماعـة أو المنظمة.

مدخل القرارات الاقتصادية الرشيدة - Rational Economic Model : هو ذلك المدخل الذي تتـخـذ القرار وفـقًا له بعد قيـام متخذي القـرارات بدراسة جمـيع البدائل الممكنة قـبل اتخاذ القـرار - أي قبل اختيار الحل الأمثل للمشكلة.

الحـرية المقـيـدة Bounded Discretion : تعني الممارسـات التي تفرض على مـتخذ القـرار فحص البدائل التي تتوافق مع المعايير الأخلاقية الحالية فقط.

المدخل الإداري لأتخـاذ القرارات Administrative Model : مـدخل يعتـرف بالرشـد المقيـد الذي يجعل اتخاذ القرار بالمقارنة بمدخل الرشد الاقتصادي الكامل غير واقعي.

القـرارات التي تتمـشى في أو تسـتـوفي المعاييـر المحددة Satisficing Desicions : نموذج يقـوم على اختـيار أول من تتوفر فـيه الشروط التي يتم اختـيار البدائل على ضوئها.

الرشـد المقـيـد Bounded Rationality : فرض أساسي للمدخل الإداري لاتخاذ القرارات يقوم على أن المحددات التنظيمية والإنسانيـة والاجتماعية تؤدي إلى اتخاذ القرار الذي يرضى متخذه، بدلاً من القرار الأمثل.

نظرية الانطبـاع الذهني Image Theory : نظرية لاتخاذ الـقرار تعتـرف بأن القرارات تـتخذ بطـريقة أتوماتيكيـة بناءً على الانطباع. ووفقًا لهـا فإن الناس يتبنون القرارات التـي تنسجم مع مبادئهم الشخـصية وأهدافهم الحالية وخططهم للمستقبل.

القولـبة Framing : هي ميل متـخذي القرارات لاتخاذ قراراتهم بناءً على طريقة تقديم المشكلة لهم.

تأثيـر القـولبـة المرتبطة بالخـصـائص Attribute Framing Effect : - ويتحدث ذلك التأثير عن ميل الناس لإعطاء الخصـائص قيـمًا أكبـر إذا قدمت لهم بطريقة إيجـابية من تقويمهم لنفس الخصـائص عندما تقدم لهم بطريقة سلبية.

تأثير القـولبة المرتبطة بالأهداف Goal Framing Effect : ويتحدث عن تأثر الناس أكـثر بالنتائج التي قدمت لـهم المعلومات عنهـا بطريقة سـالبة أكـثر مما لوقدمت لهم النتائج مصاغة بطريقة موجبة.

الاعتماد على التبـسيط الغير علمي Heuristics :

عبارة عن قواعد بسيطة تستخدم عند اتخاذ القرارات بهدف تحقيق السرعة في حل المشاكل المعقدة. انظر التبسيط المستند إلى المعلومات المتوفرة لدى متخذ القرار، وإلى الحدس التمثيلي.

التبسيط المؤسس على المعلومات المتاحة Availability Heuristics: اتجاه الناس لتأسيس قراراتهم على المعلومات المتوفرة لديهم حاليًا حتى ولو لم تكن دقيقة، وبذلك تتأثر جودة القرار الذي يتخذونه.

ظاهرة تصميم الالتزام Escalation of Commitment Phenomenon: هي ميل الناس إلى الأستمرار في دعم مجموعة الأنشطة السابقة غير الناجحة.

تعصيف المشاكل أو الأفكار Brainstorming: - عبارة عن أسلوب لتحسين إنتاجية الجماعة عن طريق حث الأعضاء على طرح أفكارهم دون أي اعتراض من الآخرين.

تفادي المواقف الدفاعية Defensive Avoidance: ميل متخذي القرارات للفشل في حل المشاكل التي يواجهونها ؛ لأنهم يتجنبون العمل عليها.

الإفراط في الخوف أو الحذ Hypervigilance: حالة يبحث فيها الفرد بسرعة عن حل للمشكلة وهو مفزوع ولذلك ينتقل من حل لآخر بسبب حالة اليأس من أن الحل الحالي لن يعمل ولذلك يجب الانتقال إلى الحل الجديد قبل فوات الأوان.

الالتزام دون أي معارضة Unconflicted Adherence: اتجاه متخذ القرار إلى الالتزام بالحل الأول دون تقييم جيد لنتائجه.

التغيير دون معارضة Unconflicted Change: ميل الناس لتغيير أفكارهم بسرعة، وتنفيذ أول فكرة تقفز إلى عقولهم.

أسلوب دلفاي Delphi Technique: عبارة عن أسلوب لتحسين مستوى قرارات الجماعة باستخدام آراء الخبراء التي يتم الحصول عليها بالبريد، ثم يتم دمجها مع بعضها وعرضها على الخبراء- وأخيرًا: يتخذ اتفاق الخبراء أساسًا للقرار.

أسلوب الجماعات الاسمية Nominal Group Technique (N.T): أسلوب لتحسين مستوى قرارات الجماعة حيث تجتمع مجموعة صغيرة لتعرض وتناقش وتقوم الحلول المقترحة للمشكلة ثم يتم التصويت على المشكلة بطريقة سرية. ويعتبر الحل المفضل من معظم الأعضاء قرار الجماعة.

نظام المقابلات الإليكترونية Electronic Meeting Systems: الأسلوب الذي يتم وفقًا له إحضار أفراد من مختلف المواقع معًا لإجراء مقابلة من خلال التليفون أو الأقمار الصناعية إما باستخدام شاشة تليفزيونية أو عن طريق الكومبيوتر.

نظام السلالم المتحركة Stepladder Technique: نظام لتحسين مستوى جودة قرارات الجماعة عن طريق تخفيض اتجاه الأعضاء لعدم عرض أفكارهم ووفقًا لهذا الأسلوب يتم إضافة عضو جديد كل فترة بعد مناقشة الآخرين للمشكلة، وهكذا باستمرار حتى يجتمع كل الأعضاء معًا ويتخذوا القرار النهائي.

الفصل العاشر

العمل مع الآخرين وضدهم:
التعاون والصراع فى المنظمات
Working With And Againist Others:
Prosocial And Deviant Behavior In Organizations

أهداف الفصل :

- وصف التعاون والتفرقة بينه وبين الإيثار.
- وصف السلوك التنظيمي الذي يعبر عن الانتماء للمنظمة وتوضيح أهم أشكاله.
- وصف سلوك من يطلقون صيحات التحذير من الوقوع في الأخطاء والمشكلة التي تواجههم.
- وصف طبيعة التعاون وتحديد العوامل الشخصية والتنظيمية التي تؤثر على وجوده.
- وصف الثقة وتحديد علاقتها بالسلوك المعبر عن الإنتماء وعلاقتها بالتعاون أيضاً.
- وصف الصراع **Conflict** وشرح كيف يمكن أن يؤدي إلى نتائج إيجابية أو سلبية.
- وصف العوامل الشخصية والتنظيمية التي تؤدي إلى الصراع.
- شرح الأساليب المختلفة التي تستخدم لإدارة الصراع بالمنظمات.
- التفرقة بين السلوك العنيف والسلوك العدواني في مكان العمل.
- شرح أسباب السلوك العدواني والأساليب المستخدمة للتقليل منه.
- وصف أسباب سرقة العمال ممتلكات منظماتهم والأساليب المستخدمة للحد من هذه السرقات

حالة افتتاحية

رجال بنوك رحماء؟ لم يمد رجال البنوك في اليابان يد العون لعملائهم غالبًا؟

من المتوقع أن يربح تاكاوو سوزوكي Takao Suzuki مالك محل صغير لبيع الأدوات الميكانيكية يسمى سوزوكي كوجيو ك. ك. .Suzukie Kogyo K.K أقل من 150000$ في السنة، ولكنه مدين لعدد من كبار البنوك اليابانية بما يقرب من 2$ مليون. هل تطارد هذه البنوك سوزوكي أو تهدده بالدفع وإلا صفّت تجارته؟ كلا. بل إن كثيراً منها قد خفض معدلات فوائد قروض

سوزوكي وعرضت عليه قروضًا جديدة ليحافظ على استمرار نشاطه. فعلى سبيل المثال خفض بنك جونان شنكن Johnan Shinkin Bank معدل الفائدة من 8% سنة 1992 إلى 5.6%سنة 1993 ثم إلى 3% سنة 1995. هل كان ذلك نهاية المعاملة الحسنة؟ كلا، بل إنهم سيخفضون الفوائد مرة أخرى هذه السنة. هكذا أكد سوزوكي.

ما الذي يحدث: هل نحن بصدد اكتشاف نوع من رجال البنوك المفعمة قلوبهم بالرحمة؟ من الصعب أن نقول ذلك. ولكن هناك مزايا عديدة تحصل عليها هذه البنوك نتيجة لاستمرار سوزوكي وغيره من أصحاب الصناعات الصغيرة في النشاط. فقد عانت البنوك اليابانية في السنوات الحديثة خسائر كبيرة من الديون المعدومة، ووصلت إلى حد أنها لم تكن لتستطيع تقديم مزيد من القروض إذا زادت خسائرها عن المستوى الذي وصلت إليه. ومن المعروف أن الإقراض هو العمل الأساسي للبنوك التجارية، ولذلك فإن توقفها عن الإقراض يساوي توقفها عن العمل. كذلك فإن ديون الشركات في اليابان لا توصف بالصفات المهنية التي تشيع في الدول الأخرى. فالشركات اليابانية تعيش على الديون كما ذكر كيوهيكيو كواهارا Kiyohikio Kawahara مدير فرع جونان شنكن بمدينة طوكيو الذي أقرض سوزوكي خلال ثلاثة عقود من الزمن. وقد كرر كواهار ذلك المعنى قائلاً: الديون هي الطريقة التي نعمل بها هنا.

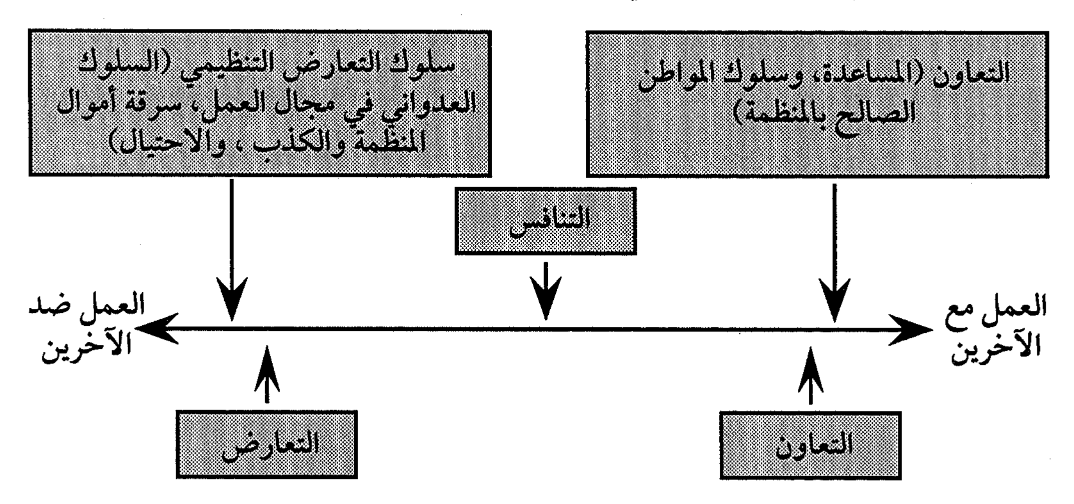
ومن الصعب توجيه اللوم لسوزوكي على المشاكل التي تواجهها شركته حاليًا. ففي فترة الرواج الذي ساد في الثمانينات جاءه رجال البنوك وتوسلوا إليه أن يأخذ أموالهم - بالمعنى الحرفي لتلك الجملة. وعندما عرض عليه مندوب أحد البنوك الكبار الحصول على 1.2$ مليون سأله سوزوكي ماذا سأفعل بتلك الأموال؟ فأخبروه بأن يشتري بها أسهمًا. وهذا ما فعله. ثم واجه خسائر ضخمة عندما تدهور سوق طوكيو للأوراق المالية عام 1989. وبالإضافة إلى ما تقدم فإن موقع متجره يقع في منطقة تدنت أسعار الأراضي والمباني فيها بنسبة تراوحت بين 60٪ و80٪ في السنوات العشر الأخيرة. وعلى ذلك فإن البنوك ستحصل على نسبة زهيدة من أموالها قبله إذا ما أجبروه على بيع ممتلكاته التي استخدمها كضمان لتلك الديون.

وباختصار فإن لدى دانتي سوزوكي أسبابًا قوية ليعاملوه وشركته بلطف. ذلك أنهم سيتحملون خسائر كبيرة إذا ما أجبروه على تصفية ممتلكاته بالمقارنة بما يتحملوه نتيجة لمحاولاتهم الإبقاء عليه بتخفيض معدل الفائدة وتقديم قروض جديدة له، ولذلك فعندما يذهب إلى فرع البنك ويخبر المسئولين فيه بأنه سيحتاج لمساعدتهم اليوم فإن ضابط الإقراض لا يفعل مثلما يفعل قرناؤه في الكثير من الدول الذين يطلبون من عملائهم أن يدفعوا ديونهم أولاً، بل على العكس من ذلك، سيفكرون لبرهة قصيرة، ثم يعطونه العون وبعض النقود أيضًا.

تشبه قصة البنوك التي تخفض معدلات الفائدة التي يدفعها عملاؤها وتعطيهم قروضًا إضافية على قروضهم القديمة، وتسمح لقروض الشركات بأن تصل إلى خمسة عشر مثلاً لأرباحها، تشبه الأساطير. ولكنها حقيقة في اليابان الحديثة. ففي معظم الحالات فإن البنوك تصر على أن يدفع عملاؤها قروضهم في الوقت المحدد، وإذا لم يحدث ذلك فإن البنوك تستولي على رهونهم، وتفرض عليهم عقوبات، أو ترفع معدلات الفائدة على القروض الممنوحة لهم. أما في اليابان فإن البنوك اختارت إستراتيجية تختلف عن ذلك كثيرًا. إنها تنشط في مساعدة مدينيها ليستمروا في النشاط كما فعلت مع سوزوكي في الحالة السابقة. ما مزايا هذه الاستراتيجية؟ إننا نعتقد أنها ليست النزعة إلى الخير الموجودة

لدى رجال البنوك اليـابانيين. بل على العكس من ذلك فإننا نـعتقد أنهـا تنبع مما يمكن أن نطلق عليه تأجج المصلحة الشـخصية. ذلك أنه عن طريق تقديم القروض الجـديدة والكثير من التنازلات فإنها تحـتفظ بعملائها في النشـاط وبقروضها الممنوحة لهم بعيـدًا عن قائمة الديون المعدومة. وفي هذه الحالة فـإن كلا الطرفين يستفيد مع أنه يبدو أن المقـترض يتمتع بأكثر المزايا.

وفي هذه الحالة والحـالات المماثلة فـإن هناك اختيـارين أساسيين قـد يبدو أن بينهـما تعارض من وجوه متعددة، وهما: الأول: أن يـعمل كل طرف على تعظيم منفعته بصرف النظر عن الخسائر التي يتحملها الطرف الآخر. والآخر: أن يعمـلان معًا لتحقيق أهدافهما المشتـركة وبالتالي تعظيم العـائد عليهما مـعًا، وليس العائد على أحـد الطرفين فقط. لماذا يفضل الأفراد أو الجمـاعات أو المنظمات أحد المدخلين على الآخر؟ ما نتـائج كل اختيار؟ هذه الأسـئلة وغيـرها محـور البحث في هذا الفـصل الذي يركز على أعـباء العـمل مع الآخرين أو ضدهم كما هو موضح في الشكل (10-1).



شكل (10-1) العمل مع الآخرين وضدهم:
يستطيع الأفـراد والجماعة أن يختـاروا إما العـمل مع الآخرين أو ضدهم، وتنتج هاتان الاسـتراتيجيـتان المتعارضتان مدى واسعًا من أنواع للسلوك التي يمكن ترتيبها على الخط المتصل الموضح بالشك

وأول مستوى من مستويات الـتعامل مع الآخرين هو تقديم العون لهم دون انتظار أي مقابل في الحـال وهو ما يمكن أن نسميـه بالمعاونة Prosocial Behavior. ويمكن أن يلعب التعاون دورًا مهـماً في تحسين أداء المنظمة، ولذلك فإنه موضوع يسـتحق الإهتمام. وثانى الإجراءات هو: التـعاون، وهو يتـضمن قـيام كل من الطرفين - أفـراد، أو جمـاعات أو منظمات- بتبـادل المنافع مع الطرف الآخر. وهذا هو نوع العلاقة الـتي وصفت في الحالة التي أوردناها للتقديم لهذا الفصل.

والموضوع الأساسي الثالث الذي ستتم مناقشته في هذا الفصل هو: الصراعConflict الذي يوصف غالبًا بأنه تفاعلات وإجراءات تنمو عندما يشعر أحد الطرفين بأن ما قام به الطرف الآخر يؤثر عليه الآن أو سرعان ما سيؤثر عليه سلبيا. ويؤدي هذا النوع من الإدراك إلى خسائر متزايدة تؤثر سلبيا على كلا الطرفين. وبالتأكيد فإن التعارض الذي يستمر طويلاً قد يصل إلى مستوى سيىء يهتم فيه كل طرف بالإضرار بالآخر أكثر من اهتمامه بتعظيم العائد عليه. وليس التعارض هو السلوك الوحيد الذي يمكن أن يؤدي إلى نتائج سلبية في مواقع العمل، ذلك أن هذه النتائج قد تترتب على السلوك المنحرف Devi-ant Behavior الذي يعني: أفعال العاملين التي تتنافى مع المعايير التي استقرت عليها الجماعة أو المنظمة أو بالمجتمع، مما يؤذي زملاءهم أو المنظمة التي يعملون بها. وأكثر أشكال هذا السلوك وضوحًا وشذوذًا هو ما يسمى بالسلوك العدواني في مجال العمل حيث يحاول أصحاب هذا السلوك إلحاق الضرر بزملائهم أو بالمنظمة نفسها Workplace Agression. وسنناقش في نهاية الفصل سرقات العاملين كشكل مهم من أشكال السلوك الوظيفي غير السوي.

تقديم العون للآخرين أثناء العمل

Prsocial Behavior: Helping Others At Work

هل هناك ما يمكن أن يطلق عليه الإيثار الخالص Altruism بمعنى أن يتبرع الشخص بتقديم العون للآخرين دون انتظار لأي مقابل؟ لقد تحير الفلاسفة ورجال الاجتماع عند الإجابة على هذا السؤال. وقد ألقت بحوثهم قدرًا كبيرًا من الشك على وجود مثل ذلك السلوك. ذلك أن الناس أحيانًا يقدمون العون للآخرين، بل يخاطرون بحياتهم من أجلهم دون توقع أي عائد ملموس. ويعطي الآباء الذين يغامرون بحياتهم من أجل أولادهم مثالاً حيا للإيثار الخالص. ولكن ذلك السلوك نادر، وفي معظم الحالات يتوقع الناس مقابلاً لما يقدمونه من عون للآخرين. وقد يكون العائد على ما يقدمون من عون خفي جدا مثل: الشعور الطيب Warm Feeling بأنهم قاموا بالواجب أو السرور برؤية الآخرين فرحين ،أو أنهم قد تجاوزوا المحنة. وهذا النوع من الشعور حقيقي يقدم شرحًا جزئيًا لما يبدو أنه إيثار خالص.

ومع أن الإيثار ظاهرة نادرة، فإن الناس عادة ما ينخرطون في مساعدة الآخرين. بمعنى أنهم يشاركون في أنشطة يترتب عليها تقديم أنواع مختلفة من العون للأفراد والمنظمات. وفوق ذلك فإن هذا يعتبر سلوكًا شائعًا في منظمات الأعمال، كما أن هذا العون يشارك بقوة في نجاح المنظمات وزيادة قوة تأثيرها، ولذلك فإننا سنشرح الآن شكلين من أشكال السلوك الذي يقدم دعمًا للمنظمات وهما: سلوك المواطن الصالح، وسلوك المحذر من المخاطر.

سلوك المواطن الصالح : Organizational Citizenship Behavior

القيام بأكثر مما تتطلبه واجبات الوظيفة Going Beyond the Call of Duty

ربما كان أكثـر أشكال السلوك الداعم للنواحي الاجتماعيـة بالمنظمات هو يطلق عليه: سلوك المواطن الصالح. وهي الأنشطة التي تزيد من أعباء الوظيـفة التي يقوم بها العاملون بالمنظمـة. وعمومـًا فإن لسلوك المواطن الصـالح بالمنظمة ثلاثة عناصـر هي: أولاً: أن ما يقوم به العامل يتجاوز المطلوب منه بموجب وصف الوظيفـة التي يشغلها. ثانيًا: فإن القيام بهذه الأنشطة متروك بطـبيعته للعامل بمعنى أن من يقوم بهـا يؤدي ذلك تطوعًا- ثالثًا: أن هذه الأنشطة قد لا يكون معترفًا بها ضمن هيكل نظم التعويض بالمنظمة.

ما الأشكال التي يأخذها سلوك المواطن الصالح بالمنظمة؟ مع أن هناك العديد من الصور التي قد يأخذها هذا السلوك فإنه من الممكن تقسيمها إلى خمس مجموعات هي:

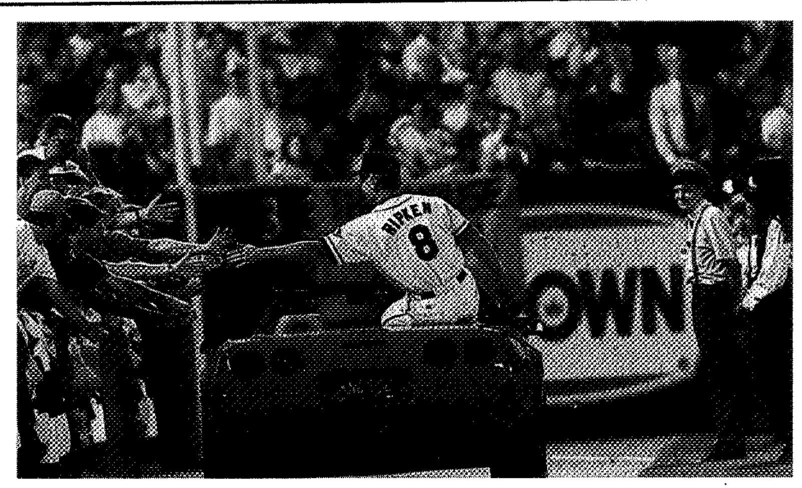
1- **أنواع السلوك التي يتـرتب عليهـا معـاونة الآخرين وتبـدو عليهـا صفـة الإيثار.** هل قدمت عونًا الزميل لك يقـوم بمهمة صعبة؟ إذا كنت قـد فعلت ذلك فإنك تكون قد مارست هذا النوع من سلوك المواطن الصالح.

2- **أنواع السلوك التي يبرز دور الضـمير فيـها.** بمعنى أنك تقوم بأكـثر من الحد الأدني المطلوب بدرجة كبيرة في مجالات مثل الحـضور واتباع قواعد العمل، ومدة الراحة، وغير ذلك. إذا كنت تفـخر بأنك لم تفقد يوم عمل واحد خـلال السنوات الماضية، فإنك تكون قد مارست هذا النوع من سلوك المواطن. انظر الشكل (10-2).

3- **أنواع السلوك التي تُظهر الأهتمـام بحياة المنظمة.** وغالبًا ما يوصف هذا السلوك بأنه منقبة مدنية. ومن أمثلتـه حضر الاجتماعات الأختيارية والمشاركـة فيها بنشاط (مثل اجتماعات النوادي.. واللجان... إلخ).

4- **أنواع السلوك التي تظهـر الروح الرياضـية.** بمعنى: قبـول ظروف أقل من الظروف المعادية دون شكوى.

5- **السلوك المهذب.** بمعنى: أن تكون مؤدبًا مع الآخرين. وأن تبتعد عن السلوك الذي يؤدي إلى مشـاكل معـهم.. وهناك أمثلة أخـرى لسلوك المواطن الصالح بالمـنظمة موجودة بالجدول رقم (10 - 1).



شكل (10-2) في 29/ 9/ 1998 أنهى رجل كرة البيسبول الحديدي تاريخه المميز

أنهى كال ريبكن الابن الأول Cal Ripken تاريخه المتميز في هذه الرياضة حيث لعب 2632 مباراة متتالية. في ذلك اليوم انحنى كال ريبكن لتحية مودعيه الذين اصطفوا لوداعه، وبالتأكيد فإن لعب 17 موسمًا دون التغيب عن مباراة خلالها يعبر عن ضمير حي يعتبر جزءًا جوهريا من سلوك المواطن الصالح بالمنظمة

جدول (10-1) سلوك المواطن الصالح بالمنظمة

أشكال وأمثلة محددة يمكن أن يأخذ سلوك المواطنه أشكالاً مختلفة بالمنظمة يمكن إدراجها تحت خمسة مجموعات

الشكل	أمثلة
الإيثار	- مساعدة الزملاء. - تبديل أيام الإجازات مع الآخرين دون تدخل من أحد.
الضمير الحي	- عدم التخلف عن العمل والحضور في الموعد المحدد. - الذهاب للعمل مبكرًا عندما يقضى الأمر ذلك. - عدم إنفاق وقت العمل في المصالح الشخصية.
المناقب المدنية Civic virtue	- المشاركة في الاجتماعات والوظائف الاختيارية. - قراءة التوجيهات ،ومعرفة المعلومات الجديدة الخاصة بالشركة أولاً بأول.
الروح الرياضية	- العمل دون شكوى (Grin and bear it). - يلتمس العذر للمنظمة، ولا يحاول إظهار تقصيرها.
السلوك المهذب	- تحمل الآخرين لتجنب المشاكل. - عدم الانفجار غضبًا عند ما يحاول أحد إثارته.

ما محددات سلوك المواطن الصالح بالمنظمة؟ لماذا يكون العاملون مستعدون في بعض الأحيان لبذل أكثـر من المطلوب منهم بحكم الوظائف التي يشغلونها؟ يبـدو أن هناك ثلاثة عوامل تؤدي إلى تلك النتيجة. أكثر هذه العـوامل أهمية هو توقع المعاملة العادلة. ويعنى ذلك أن العاملين يتـوقعون أن تعـاملهم مع منظماتهم وبالذات رؤسائهم المبـاشرين معـاملة عادلة. وكلما اعـتقد هؤلاء الموظفون أن رؤسـاءهم يعدلون في معاملتـهم (يتبعون مـعهم السلوك العادل الذي شرح في الفصل الرابع)؛كلمـا زادت ثقتهم في هؤلاء الرؤساء ،وكلما زادت ثقتهم في هـؤلاء الرؤساء، كلما زاد استعـدادهم للمشاركة في السلوك الداعـم للعلاقات الاجتـماعـية. وهذا شيء أكـثر تأكدًا عندمـا يثق العاملـون في عدالة الرؤساء فـي توقيع العقـوبات. وبالتحديد فـكلما زادت ثقة العـاملين في عدالة رؤسائهــم في توزيع (توقيع) العقوبات عليهم كلما زادت مشاركتهم في سلوك المواطن الصالح بالمنظمة.

كذلك فـإن لإدراك العاملين لاتساع المدى الذي تغطيـه واجبات وظائفـهم تأثير على مدى مشاركتهم في السلوك الذي يقتضيه الانتماء الجيد للمنظمة. ويعني ذلك أن لدقة فهم السلواك الواجب والسلوك التطـوعي تأثير على مـشاركـتهم في سلوك المواطن الصـالح. وبصفة عامة فكـلما اتسع تعريف العاملين لواجبات وظائفهم، كلمـا زادت مشاركتهم في أنواع السلوك التطوعي الدالة على الانتماء الجيد للمنظمـة. افترض على سبيل المثال أنه قد طلب من أحد الأسـاتذة أن يدرس لمجمـوعة يُدرس لها أحـد زملائه نظرًا لتـغيبـه خارج المدنيـة، فإذا كـان المدرس الذي طلب منـه أن يدرس بدلاً من زميلـه يعتـقـد أن معـاونة المدرسين الآخرين جزء من وظيفته- أي أن ما قام به هو الصحيح، فإن هناك احتمالاً كبيرًا لأن يستجـيب للطلب ويؤدي العمل بدلاً من زميله. وكلما زاد اعـتقاده بأن هذا ليس من واجبه ؛كلما قل احتمال قيامه به.

وثالث هذه العـوامل هي إتجاهات العاملين نـحو منظماتهم. وكـما ذكـر في الفصل الخامس فإنه يطلق هذه الاتجاهات تعبـير الالتزام التنظيمي. وليس من المدهش أنه كلما زاد مستوى التزام العاملين التنظيمي ؛كلما زاد استعدادهم للتطوع والقيام بالأعمال التي يتطلبها إبراز هذا الالتزام، مما يؤدي إلى المشاركة في أنواع السلوك الدال على المواطنة.

هل السلوك الدال على المواطنة مهم حقيقة؟ من الواضح أنه مهم. ذلك أن مـعظمنا يفضل العمل في منظمة مشهـورة بأن عمالها يساعد بعضهم بعضًا وتـهتم بالمنظمة التي تعمل بها عن العمل في منظمــة لا يكترث العاملـون فيها بأي شيء. وبالإضـافة إلى ما سـبق فإن المنظمة المليئة بالعـمالة الجيدة تكون مكانًا مفضلاً للعمل بالمقـارنة بمكان عمل مليء بعمالة ترغب فـقط في أداء الحد الأدنى من مـتطلبـات العمل التي تحـول بينهم وبين الوقـوع في

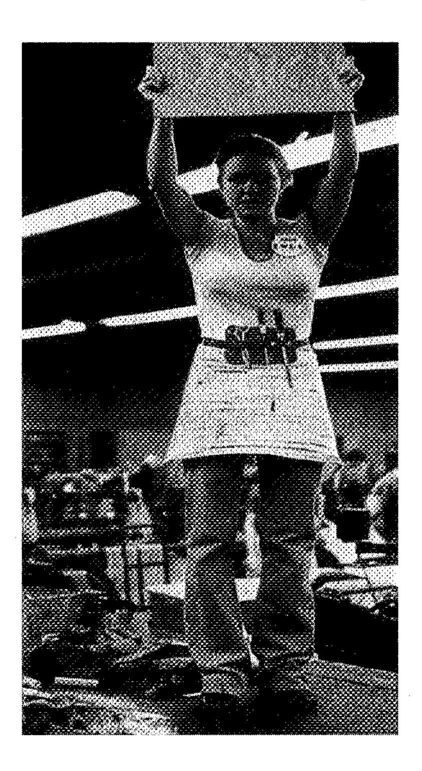
مشاكل مع منظماتهم. ومع ذلك فـإن السؤال الأساسي وهو هل يؤدي سلوك المواطنة إلى تحسين مستوى أداء المنظمة؟ ليس من السهل الإجابة على هذا السؤال نظرًا لأن أنشطة المواطن الصالح لا يعترف بها كجزء من تقييم الأداء الرسمي، ومن نظام التعويض الرسمي عن العمل.

وتشير الدراسات الحديثة أنه كلما زادت مؤشرات وجود سلوك المواطن الصالح بين أعضاء المنظمة ؛كلما زاد أداء المنظمة. وبالإضافة إلى ذلك فإن الاعتراف يتزايد رسميا وغير رسمي بأهمية سلوك المواطنة الصالحة في الكثير من الشركات. وبالتحديد فإن أصحاب هذا النوع من السلوك محبوبون من رؤسائهم وزملائهم. كذلك فإن هؤلاء الناس عادة ما يحصلون على مستويات أعلى في تقارير تقييم الأداء نظرًا لأنهم عادة ما يشاركون بانتظام في معاونة زملائهم أو ما يطلق عليه السلوك الداعم للنواحي الاجتماعية. وعمومًا فإننا نتوقع أن يؤدي هذا السلوك إلى نتائج إيجابية. ولذلك فإن هناك أسبابًا قوية تدفع المديرين إلى حث عمالهم على اتباع هذا النوع من أنواع السلوك.

التحذير من الأخطاء: مساعدة المنظمة عن طريق الاختلاف معها

Whistle- Blowing : Helping an Organization by Dissenting With it.

هناك شكل آخر من أشكال دعم النواحي الاجتماعية بالمنظمة يسمى: التحذير من الأخطاء. ويحدث ذلك عندما يقوم العامل بالإفصاح عن الأنشطة التي تقوم بها المنظمة والتي تتنافى مع المعايير القانونية أو الأخلاقية لمن يستطيع اتخاذ أي إجراء حيالها.



شكل (10-3) تحذير مشهور

ربما تتذكر فيلم نورما راي أو سباق تورما الذي حصلت فيه سالي فيلد Sally Field على جائزة أوسكار لقيامها بتوضيح معاناة عمال صناعة الغزل والنسيج من العمل في بيئة عمل لا تطاق بالقياس على العاملين في مصنعها. ومع أن ما قامت به هذه الممثلة يعتبر عملاً غير عادي أو درامي بالمقارنة بما يحدث في الواقع فإنه قد يكون توضيحًا واقعيا للمعارك التي يواجهها معظم من يتطوعون بالإفصاح عن أخطاء المنظمات.

وفي حالات كثيرة فإن من يطلقون صيحات التحذير ينجحون في المحافظة على صحة وأمن ورفاهيـة الجمهـور. فكر مثـلاً في حالة بل بوش Bill Bush الذي أطلق عام 1974 صيـحات التحـذير ضد مـا تقوم به وكالة الـفضاء الأمـريكية حيث أوحت إلـى القائمين بالتوظيف، ومنهم بوش، باستبعـاد المتقدمين ذوي العمر 54 أو أكثر من الترقية للوظائف الأعلى. وقـد أفصح بوش عن هـذه التوجـيهـات ؛لأنه اعـتقـد أنها مـخـالفة للقـانون والأخلاق.

ومثال آخر نأخذه من حالة روبرت يانج Robert Young أحد وكلاء شركة برودنشال للتأمين .Prudential Insurance Co في مدينة نيـو جرسي. فـقد لاحظ أن وكلاء الشـركة يقومون بإدخـال تعديلات شكلية على الوثائق ثم يبيعـونها للعملاء الحاليين بأسعـار عالية بهدف الحصـول على العمولة الإضافـية. وقد قامت الشركـة بفصله من العمل بعد قـيامه بالإفصاح عما يقوم به وكلاؤها بفترة قصـيرة بعد إتهامه بالفساد وبأنه يتحرش بمرءوساته. وقد أنكر يانج هذه التهمة، وأوضح أن الشركة فصلته لإسكات صوته ولعقابه على المشاكل التي صنعها.

ولحسن الحظ لا يتـعرض جميع من يطلقـون صيحات التحـذير للعقاب لقيـامهم بما يعتقدون أنه حق. خذ على سبيل المثال دانيال شانون Daniel Shanon الذي كان يعمل عام 1993 محاميًا بشركة إنتلجنت إليكترونيك Intelligent Electronic فبعد اعتراضه على سوء استخـدام موارد التسويق التي تحصل عليـها الشركة من صانعي الكومـبيوتر وهي الشكوى التي تبعها قيام إحدى الوكالات الفيـدرالية بفحص الشكوى بالإضافة إلى عدد من القضايا القانونيـة التي رفعها عـدد من حملة الأسهم - قـامت الشركة بفصله. وهنا أخـذ شانون مظلمته للقضاء مدعيًا أن الشركة تعسفت معه. وقد تم التصالح في هذه القضية بأن دفعت له الشركة مبلغًا يتراوح بين نصف مليون، ومليون دولار.

وكمـا قد تتخـيل فإن من يطلقـون صيحـات التحـذير ويكشفون أخطاء منـظماتهم يتعرضون لقتال ضار. وقد عبر تومـاس دفاين أحد المديرين القانونيين في مشروع المسئولية الحكومية Government Accountability Project بمدينة واشنجتن عما يواجهه هؤلاء الناس فقال: إذا كان هناك قـاسم مشترك من من يطلقون صـيحات التحذير فهو أنـهم يتعرضون للإرهاب والرد وتشويه سـمعتهم في مجـال عملهم. وعادة ما يجد هـؤلاء الناس أنفسهم يقاتلون معركة صعبة عند البرهنة على ما ذكروه في تقاريرهم من مخالفات. وغالبًا مايفقد هؤلاء الناس وظائفهم بعد قيام الشركات بسرعة بإحلال غيرهم محلهم وفصلهم بناءا على سبب قد يبدو أنه قانوني، وقد يجد هؤلاء أنهم قـد أصبحوا أصحاب الصوت السلبي في مجال عملهم أو مهنتهم، ولا يستطيعون بالتالي الحصول على أي عمل. وبالتأكيد فإن من يطلقون صيحات التحذير يوقظون كثيرًا لحماية الأبرياء.

قضايا عالمية:

يوجد كثير ممن يطلقون صيحات التحذير في أمريكا والدول الغربية بالمقارنة بدول آسيا وأفريقيا. لماذا؟

هل يعتبر إطلاق صيحات التحذير من ضمن أنواع السلوك المسمى: السلوك الداعم للنواحي الاجتماعية Prosocial Behavior، أم أن من يقوم بذلك عاملون مستاءون يسعون للانتقام من منظماتهم؟ من الممكن استبعاد النتيجة الأخيرة في معظم الحالات. ذلك أن معظم من يطلقون صيحات التحذير يكونون مدفوعين في الغالب برغبتهم في تصحيح مايعتقدون أنه خطأ. كما أن معظمهم يبدأ في العمل داخل الشركة ولا يفصحون عما لديهم للجمهور إلا بعد شعورهم بالفشل. ومع ذلك تبقى الظروف معقدة. ومن الممكن أن نقرر ما إذا كان النشاط بطبيعته من النوع الداعم للاهتمامات الاجتماعية أم لا إعتمادا على دافع الشخص للقيام بذلك. فإذا حقق من يطلق صيحات الإنذار منفعة شخصية في الوقت الذي أصيبت فيه المنظمة بالضرر، وإذا كان ما يقوم به جزءًا من سعيه للانتقام من المنظمة فلا يمكن اعتبار إطلاق صيحات التحذير نوعًا من السلوك الداعم للنواحي الاجتماعية بالمنظمة.

فإذا كنت قد وجدت نفسك في موقف يستوجب إطلاق صيحات التحذير في الشركة التي تعمل بها، وتساءلت عما ينبغي عليك عمله فمن الممكن لك أن تراجع الارشادات الموجودة في المبحث التالي :

إرشادات للعمل الصحيح :

كيف تطلق أصوات التحذير بطريقة مؤثرة:

افترض أنك اكتشفت في أحد الأيام أن المنظمة التي تعمل بها تمارس أنشطة غير أخلاقية أو غير قانونية. إذا كنت مثل معظم الناس فقد ينمي ذلك تعارضًا قويا بينك وبين المنظمة. فأنت من جهة تشعر بأنك لا تستطيع إهمال القضية وتناسيها، ومن جهة أخرى لا تود أن تعرض مستقبلك الوظيفي للخطر. هل هناك طريق لتصحيح ذلك الخطء دون الإضرار بنفسك لصالح المجتمع ككل؟

لقد استطاع الخبراء لحسن الحظ تنمية عدد من الطرق التي يؤدي استخدامها إلى تحسين فرصة قيامك بخدمة المجتمع دون الإضرار بمستقبلك الوظيفي، ومنها :

- *وثق ادعاءاتك بدقة شديدة. لا تحرك الأشياء دون وجود وثائق مؤكدة تؤيد ادعاءاتك، وإلا فلن يهتم أحد بما تقوله، وسيؤدي ذلك إلى عدم إنجازك أي شيء، وسيضر ذلك بالتأكيد بوظيفتك.*
- *تحدث أولاً إلى رئيسك المباشر: حاول جاهدًا حل المشكلة داخل الشركة التي تعمل بها. ولذلك فإن عليك أن تبدأ بالحديث إلى رئيسك المباشر، وإذا لم يتم حل المشكلة فتحدث إلى رئيسه. ولا تتحدث إلى أحد خارج الشركة بخصوص المشكلة حتى تعطي جميع من لديهم سلطة فرصة لحل المشكلة .*
- *تحدث إلى أحد المحامين. ذلك أن 35 ولاية في أمريكا بالإضافة إلى كثير من الدول قد سنت قوانين للتعامل مع هذه الظروف. ومع ذلك فإن هذه القوانين تختلف كثيرًا عن بعضها، ولذلك عليك التحدث مع أحد المحامين لتحدد حقوقك وطرق وقايتك قبل أخذ أي خطوة.*

- ضع خطة لأسوإ الظروف. ثقتك في شركتك ورؤسائك شيء جيد، ومع ذلك ينبغي أن لاتتحرك قبل أن تكون مستعدًا ماليا ونفسيا لمواجهة النتائج السيئة مثل: قيام الشركة بإعطائك إجازة مؤقتة، أو وضعك تحت الملاحظة، بل وربما فصلك من العمل. فلن يستسلم من اتهمتهم بالمخالفات القانونية، والأخلاقية دون قتال، وإذا فشلت كل الأساليب في تقديم الحماية لهم فسيحاولون جرك معهم. ولذلك فعليك أن تكون دائمًا مستعدًا لأسوأ الاحتمالات مع الاستمرار في التفاؤل بأن الحق سينتصر في النهاية.

وربما كان من الصعب اتباع هذه الإرشادات، ولكنها بالتأكيد تستحق الإهتمام أخذًا في الاعتبار النتائج التي قد تترتب على إهمالها من عدم تحقيق أي نجاح أو عدم القدرة على مواجهة ردود الفعل السيئة للمتهمين.

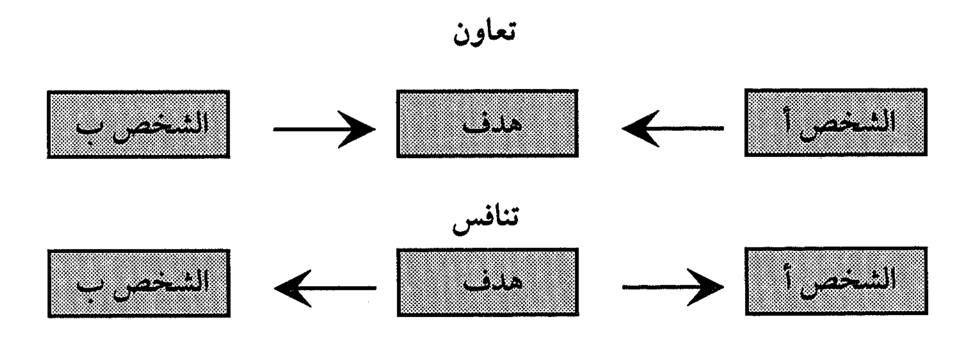
التعاون: تبادل المساعدات في مجال العمل

Cooperation: Mutual Assistance in Work Settings.

كما أوضحنا حتى الآن فإن السلوك الداعم للاتجاهات الاجتماعية يعبر عن إجراءات تتحرك في اتجاه واحد: شخص واحد يقدم المساعدة للآخرين. ولكن كثيراً من طرق تقديم التعاون في المنظمات تتضمن تبادل المساعدات بين طرفين على الأقل، وتسمى: التعاون Cooperation - وهو يعبر عن نمط من السلوك يتم فيه تبادل المنافع بين اثنين أو أكثر من الأفراد أو الجماعات أو المنظمات التي تعمل معًا لتحقيق منافع مشتركة. والتعاون شكل عام من أشكال التنسيق في مجال العمل نظرًا لأن أداء الأفراد والجماعات المتعاونين يكون أعلى من أداء من يعملون منفردين.

فإذا أخذنا في الاعتبار مزايا التعاون الواضحة، فإن السؤال الذي يفرض نفسه هو: إذا كان للتعاون هذه المزايا، فلماذا لا نجده شائعًا في الواقع؟ وبلغة أخرى: لماذا يفشل ذوو الأهداف المتماثلة في العمل معًا؟ هناك العديد من العوامل التي يمكن أن تؤدي إلى ذلك، ولكن أكثرها أهمية في بعض الحالات هو أن الأهداف التي يفكر فيها الأفراد والجماعات لا يمكن تقاسمها. فعلى سبيل المثال فإن شخصين يهدفان إلى الحصول على نفس الوظيفة أو الترقية لا يمكن أن يتعاونا معًا لتحقيق هذا الهدف. وبالمثل فإذا كانت هناك شركتان تتوددان إلى نفس الشركة التي يمكن الاندماج معها فلا يمكن أن يتعاونا معًا للوصول إلى هدفهما، بل إن شركة واحدة يمكن أن تنهي عملية الاندماج. وفي هذه الظروف يظهر نمط آخر من السلوك يطلق عليه: المنافسة ،وفيه يسعى فيه كل طرف فردًا كان أم جماعة أم منظمة - إلى تعظيم العائد عليه - وعادة ما يتم ذلك على حساب الآخرين -. (انظر الشكل رقم (10-4) للتفرقة بين التعاون والتنافس).

وفي بعض الظروف فإن المنافسة تكون شيئًا طبيعا ومفهومًا. فالأفراد والجماعات يتنافسون على الموارد المحدودة، وعلى المكافآت، كما أن المنظمات تتنافس على العقود الحكومية، والعملاء ،والمبيعات. فكر على سبيل المثال في الحرب الشرسة التي دارت بين



شكل (10-4) خلاصة للمقارنة بين المنافسة والتعاون:
عندما يتعاون الناس مع بعضهم فإنهم يقدمون مشاركتهم لتحقيق الهدف المشترك. أما عندما يتنافسون فإنهم يسعون للحصول على نفس الهدف، ولكن كل واحد يسعى لإبعاد الآخر

عملاق الموتوسيكلات هارلي - دافيدسون Harley - Davidson وبين عدد من الشركات الصغرى العاملة في ذلك السوق التي تحدت هذه الشركة للحصول على جزء من سوق كرويزر المربح (كرويزر Cruiser نوع فاخر من الموتوسيكلات مجهزة بحواجز الريح، وأماكن للحقائب، وبعض مظاهر الرفاهة الأخرى).

وحتى تستطيع الشركات الصغرى من أمثال فيكتوري Victory وإكسلسيور هندروسون Excelsior- Henderson قامت بهندسة هذا النوع من الموتوسيكلات لتماثل منتجات شركة هارلي - دافيدسون التي باعت 132000 عام 1997م بل أنها أضافت بعض المزايا التي تعظم استفادة العملاء من النقود التي دفعوها مثل: الدهان الجيد، وبعض الأجزاء المصنعة من الكروم. هل ستنجح هذه الشركات في محاولاتها؟ هناك شيء واحد مؤكد وهو أن المنافسة في هذا القطاع من سوق الدراجات النارية قد ازدادت حدتها وسرعتها.

ومن الواضح أنه لا يمكن تجنب المنافسة في قطاع التجزئة ؛لأنها صفة أساسية من صفاته. وفي بعض المجالات الأخرى فإن المنافسة قد لا تكون ضرورية، ولكن التعاون بين المنظمات العاملة فيه غير موجود. وهذا يثير سؤالا مهما هو: ما الذي يؤدي إلى أن يتعاون الناس مع بعضهم؟ وحتى نفهم الإجابة فلابد من دراسة التعاون بعمق أكثر.

طبيعة التعاون : الحالات التي تتضمن حوافز مختلطة :

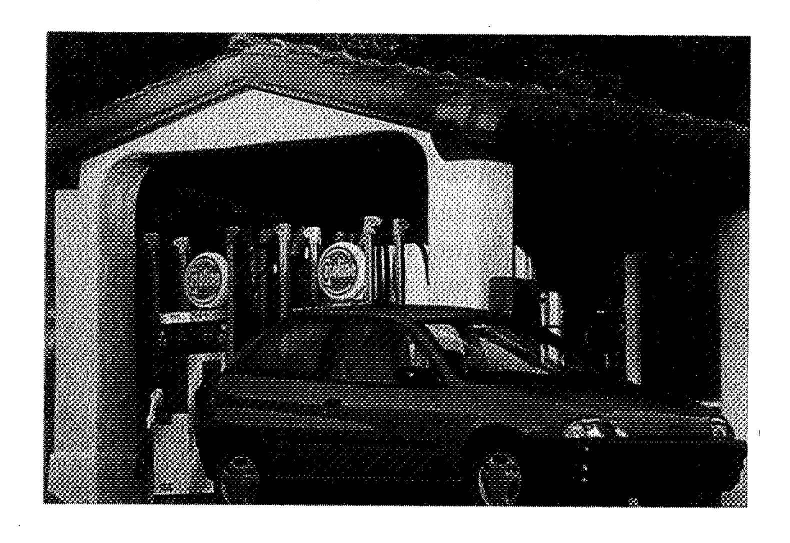
The Nature of Cooperation: Situations Involving Mixed Motives:

افترض أنك تعيش في مجتمع يشدد على إعادة تصنيع المخلفات، ولذلك فإنه يُلْزِم المواطنين بفرز النفاية وفصل الزجاج عن البلاستك وعن العبوات المعدنية عن بعضها. فمن وجهة نظر من يهتمون بأنفسهم فقط فإن من المريح إهمال هذه القواعد وترك النفاية مختلطة ببعضها. وإذا سلك كل فرد في المجتمع نفس السلوك فسيخسر الجميع من جراء

امتلاء باطن الأرض المخصصة لدفن النفايات، بالإضافة إلى دفع مزيد من الضرائب لشحن النفـايات إلى أماكن أخـرى. أما إذا كنت الشـخص الوحيـد الذي لم يتبع سـياسـة فرز النفايات فقد تحقق مزيداً من الراحة (علـى الأقل في الأجل القصير). أما إذا أهمل الجميع هذه السياسة فـسيخسرون جميـعًا. ويبرز الشكل 10-5 توضيحًا آخر لهذه النقطة، ولكن المثال المـذكور يوضح مـا هو معروف بـالمشكلة الاجتـماعـية Social Dilemma التي تعني الظروف التي تستطيـع فيها جـميع الأطراف تحسين عـوائدهم إذا تصرفوا بطريقـة واحدة، ولكنهم سيتعرضـون للخسائر إذا تصرف معظمهم أولم يتصرفـوا جميعًا بنفس الأسلوب. ولابد أن يتعـامل الأطراف المشاركون في مثل هذه الظروف مع الحـوافز المتعارضـة. وبلغة أخرى: فهناك أسباب تسـتدعي تعاونهم (مثل: تفادي النتائج السيئـة التي تصيب الجميع) وهناك أيضًا أسـباب أخـرى لأن يخرج بعضـهم عن الإجماع على التـعاون ويقـوم بعمل الأفضل له بصرف النظر عن تأثير ذلك على الآخرين.

شكل (10-5) طبيعة المشكلة الاجتماعية

يستطيع كل شخص رجل أو امـرأة أن يزيد الـعـائد الذي يحـصل عليـه عن طريق العـمل لتحـقيق مـصلحتـه الشخصية. وعندما يتبع كثير من الناس هذا السلوك، فإن العـــائد يتناقص بـالنسـبــة للجميع. فاسـتخدام تشكيلة متنوعة من السيارات الصغيرة (مثل: السيـارة الموجودة في الصورة العليـا يعتبـر تعاونًا لأن هذا السلـوك يؤدي إلى المحافظة على الموارد الطبيعية ويخـفض مسـتوى تلويثـها للبيـئة). أما مـسـتـخدمـو السـيـارات الضخـمـة التي تستهلك كمـيات ضخمة من الوقـود (الموجودة بالصـورة السـفلى فـإنهم يغلبـون مصـالحهم الشـخصـية على المصلحـة العـامـة نظرًا لأن سيـاراتهم تفسـد البيـئة ولا تحافظ على الموارد الطبيعية).





ومن الواضح أن العديد من الحالات التي نواجهها كل يوم تمثل الظاهرة التي سميناها: المشكلة الاجتماعية. فعلى سبيل المثال فإننا قد نتبع قوانين المرور طواعية حتى ولو كانت مزعجة لنا نظرًا لأنها ضرورية لتحقيق مصالح كل من يستخدم الطرق العامة في الأجل الطويل. كذلك فإن دول العالم تحاول الابتعاد عن الحروب التجارية المكلفة بالامتناع عن فرض جمارك على الواردات حتى ولو كان فرض هذه الجمارك سيساعد على تحقيق مكاسب في الأجل القصير للدولة التي فرضتها.

وفي المثالين السابقين فمن المؤكد أن تعرف بعض الناس الذين لا يلتزمون بقواعد المرور، كما أن بعضهم لا يقومون بفرز نفاياتهم للمساعدة في تسهيل عمليات إعادة تصنيعها، كما أن بعض الدول تفرض جمارك على وارداتها من السلع المختلفة. وبلغة عامة فإن بعض الأطراف قد تفشل في التعاون، ويتبع أسلوبًا يحقق له مزيدًا من المصالح الشخصية بدلاً من التعاون الذي يفيدالجميع. لماذا يحدث ذلك؟ ما العوامل التي تشجع التعاون، وتلك التي تثبط هذا السلوك؟ سنشرح في المبحث التالي العوامل الفردية المؤثرة إيجابًا أو سلبًا على التعاون، أما في المبحث الذي يليه فسنناقش التعاون بين المنظمات.

العوامل الفردية المؤثرة على التعاون:

Individual Determinants of Cooperation

هناك العديد من العوامل المؤثرة على اختيار الفرد للتعاون مع الآخرين عندما يوجد في ظروف تتعارض فيها الحوافز التي يمكن الحصول عليها أو ما يسمى: بالمشكلة الاجتماعية. وأهم هذه الأسباب ثلاثة هي الميل نحو تبادل الامتيازات Reciprocity، والميل الفردي نحو التعاون، ثم الثقة. وسنناقش هذه العوامل فيما يلي:

تبادل التعامل: اتباع القاعدة الذهبية Reciprocity : Following the Golden Rule كم نصحنا خلال حياتنا بأن نعامل الآخرين بما يحب أن يعاملونا به، ومع أن هذه الفكرة طبعت في أذهاننا عن طريق والدينا، ومدرسينا، ورجال الدين فمازال سلوكنا في العادة مختلفًا. ذلك أن معظمنا يعامل الآخرين بالأسلوب الذي عومل به في الماضي وليس بالأسلوب الذي يحب أن يعامل به. وباختصار: فإننا في معظم الأوقات نميل إلى اتباع مبدإ تبادل المنفعة، بمعنى: ميل الناس إلى معاملة الآخرين بمثل ما عوملوا به من هؤلاء الآخرين. ويتبع هذا المبدأ بدقة عندما يختار المرء بين التعاون والتنافس. وبلغة أخرى؛ فإنه عندما يختار الآخرون التعاون معنا وينحوا جانبًا مصالحهم الشخصية؛ فإننا في العادة نجاريهم في هذا السلوك. أما إذا فضل الآخرون مصالحهم الشخصية، فإننا في الغالب نفعل نفس الشيء.

الميل الشخصي للتعاون *Personal Orientation* فكر في كثـير من الناس الذين عـرفتـهم خلال حياتك. هل يمكنك أن تتذكر شخصًا يفضل التعاون، شخص يمكنك الاعتماد عليه للعمل مع أعضاء آخرين في أي نوع من الظروف؟ هل يمكنك أن تتذكر شخصًا آخر يفضل العمل لتحقيق منافعه الشخصيـة، ولايمكنك أن تتوقع تعاونه؟ ربما لا تجد صعوبة في ضرب أمثلة للنوعين.

ومن المؤكد أن علمـاء الاجتـماع قد لاحظوا أنه توجـد فروق مؤكـدة بين الناس في مجـال الميل نحو التعـاون مع الآخرين. كمـا لاحظوا أن هذه الفروق تعكس وجـهة نظر متـباينة تجاه العـمل مع الآخرين. كما أنـهم لاحظوا أن وجهات النظر المذكـورة تنتقل مع الآخرين من حالة إلى أخرى وتـعيش معهم فترات طويلة. وبالتحـديد فإنه يبدو أن الناس ينتمـون إلى واحد من ثلاثة اتجاهات مـختلفة نحـو الظروف التي تتضمن مـا يطلق عليه: المشكلة الاجتماعية:

- يفضل الناس ذوو الاتجاهات التـعاونية تعظيم العائد على كل الأطراف. فهم يهـتمون بأنفسهم وبالآخرين.
- أما ذوو الاتجاهات الشخصية فإنهم يميلون إلى تعظيم العائد عليهم شخصيا. ولا يهتم هؤلاء الناس بصداقة الآخرين ولا بكيفية تدبيرهم لأمورهم.
- أمـا الذين يميلون إلى التنافس فـإنهم يركـزون على هزيمة الآخـرين. إنهم يهـتمـون بالحصول على أفضل النتائج أكثر من الاهتمام بكيفية الوصول إليها.

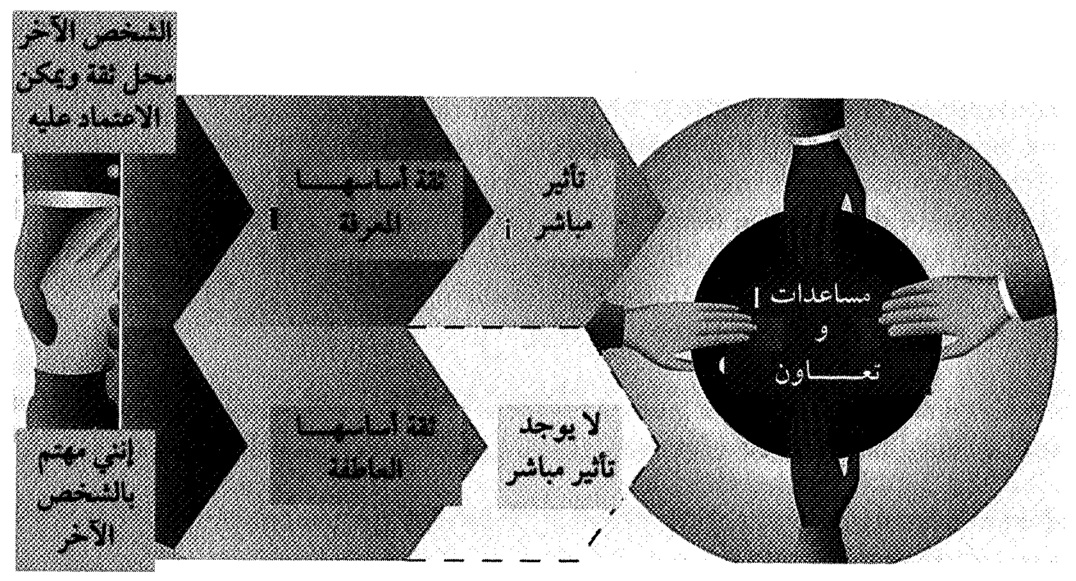
وقد أكدت نتائج البحوث التي تمت في مواقع تم السـيطرة عليها مسئولية الفروق في الاتجاهات الـشخصـية عن الفـروق الجوهرية بين أنواع السلـوك. وبلغة أخرى فـإن بعض الناس أكثر ميلاً إلى القدرة على التنافس، وأن هذا ينعكس على سلوكهم تجاه الآخرين.

الثـقـة *Trust* لاحظنا فـيما سـبق أن ميل العـاملين لأن يكونوا مواطنين صـالحين نشطين يرتبط بمدى ثقتهم في عدالة رؤسـائهم في معاملتهم. وبالتأكيد فإن الثـقة تتولد ولو جزئيا من إدراك العاملين أن رؤسـاءهم أو قادتهم يتخـذون قراراتهم خلال إجـراءات عادلة ،أي عدالة الاجراءات. وكلما زادت الثـقة في عدالة قرارات القائد ؛كلما زاد مـستوى الألتزام بقراراته. وإذا عممنا هذا المفـهوم فليس من المستغرب أن تلعب الثقـة ، التي يمكن وصفها بأنها **تأكد الشخص من شعور الآخرين الودي واعتـقاده بأن أنشطتهم ستتمشى مع أهداف الجمـاعة، وأنهم سـيلعبون دوراً مـهمـا في تنشيط التـعاون.** وبالتحديد فـكلما زادت ثقة العاملين في زملائهم ؛كلما زاد تعاونهم معهم.

وفي الواقع فإن هذه العلاقة أكـثر تعقيدًا مما ذكرنا. وبالتحديد فهنـاك نوعان مختلفان من الثقة ترتبط كل منهما بزيادة التعاون بطريقة مختلفة. النوع الأول هو: الثقة المبنية على المعرفة. ويشير هذا النوع إلى اعتقـادنا بإمكانية الاعتماد على الآخرين. ويقاس هذا النوع بمدى توافقه مع تعبيرات مماثلة للتعبير الآتي: "أخذًا في الاعتبار تقارير تقييم الأداء الخاصة بهـذا الشخص فـلا يتـوفر لدى أدنى شك في قـدرة هذا الشـخص على أداء أعبـاء هذه الوظيفة". والنوع الثاني هو الثقة المبنية على العاطفة. وهو يشير إلى الارتباط العاطفي بين الأشخاص الذين يهتـمون ببعضهم وبرفاهية المجـتمع اهتمامًا طبيـعيًا. ويقاس هذا النوع بمدى توافقه مع تعبيـرات مماثلة للتعبير الآتي: أستطيع أن أقول: "لقد استـثمرنا معًا قدرًا كبيرًا من العواطف في علاقة العمل التي تربطنا معًا".

وتتأثر الثقة المبنيـة على العواطف بعوامل مثل: عدد المرات التي يتقابل فيها المدير مع زملائه في العمل، وبالخدمات السابقة التي قدمـها المديرون لبعضهم البعض. ويترتب على ذلك أن يكون لهذا النوع من الـثقة تأثير مـباشر على عـدد من أشكال المساعدة والتـعاون وتأثير غير مباشر على أداء المديرين وزملائهم (الشكل رقم 10-6).

والخلاصة: أن الثقـة أحد المؤثرات الهامة على التـعاون، كما أن التـعاون يؤدي إلى عدد من الفوائـد مثل: تحسين مستـوى الأداء والتنسيق. ولذلك فإن بناء درجـة عالية من الثقة بين العاملين معًا نتيجة تستحق ما يبذل فيها من جهد.



شكل (10-6) الثقة نوعان:

الأول: أساسه المعرفة. ويوجد عندما يعتقد شخص أن شخصًا آخر أهل للثقة ويمكن الاعتماد عليه. وله تأثير مباشر على المعونة والتعاون. **والثاني:** أساسه العاطفة ويوجد عندما يهتم شخص آخر وليس له تأثير مباشر على المساعدة أو التعاون

العوامل التنظيمية المؤثرة على التعاون

Organizational Determinants of Cooperation

من الواضح أن المنظمـات تختلف عن بعضـها من حيث مستوى التعـاون الداخلي. فالبعض (وهو المنظمات الأكثر نجاحًا) يبدي مستوى عاليًا من التنسيق بين أقسامه المختلفة. وتتضمن بعض المنظمـات أقسامًا يعمل أفرادها لتحقيق أهداف متعارضـة.. ما أسباب هذه الاختلافـات؟ تقدم الأسباب الفردية - السابق ذكـرها - شرحًا جزئيا لتلك الاختـلافات، وتقدم العوامل ذات الصـلة بالتنظيم الداخلي للمنظمة والوظائف التي تقوم بهـا جزءًا آخر من التوضيح. وسنوضح ذلك فيما يلي:

علاقة نظم التعويض عن العمل بالتعاون ***Reward Systems and Cooperation*** فكر في الحالة الآتية : يوجد قسـمان أساسيـان بإحدى شركات التـأمين الكبرى: قسم تأمين، للعـملاء يصدر تأمينًا خاصًا بالأفراد، وقسم تأمين تجاري يصدر وثائق تأمين للشركات. ولدى الشركة نظام مكافآت يقوم على توزيع مكـافآت سنوية للعاملين بالقسم الأكثـر أرباحًا. وقد خلق ذلك النظام قدرًا عـاليًا من التنافس بين وحدات الشركـة. وقد يبدو ذلك للوهلة الأولى مـفيدًا للشركة.

ومع ذلك فقد يكون لديك تخوف من أن يتدخل العاملون في أحد الأقسام في أنشطة القسم الآخر. فعلى سبيل المثال قد تؤدي جـهود وكيل الشركة الذي يعمل للحصول على وثيقة تأمين قيمـتها عدة ملايين على أحد المصانع إلى تثبيط رغـبة مديري هذه الشركة في عمل وثيقة تأمين شـخصية وممتلكات لدى هذه الشركة. ذلك أنهـا ستؤدي في النهاية إلى زيادة مبـيعات منافسـيهم وهو قسم تأمين العـملاء. وقد يحدث عكس ذلك عندمـا يثبط وكلاء قسم تأمين العملاء ؛ رغبة الشركـات في شراء وثائق تأمين لممتلكاتها والعاملين فيها لدى قسم التأمين التجاري.

وقد يكون المثال المتـقدم حالة شاذة، ولكنها تعكس حالة عـامة في المنظمة. ذلك أن الكثيـر من نظم التعويض عن العـمل في المنظمات تعطي الفـائز جميع المزايا. مـثال ذلك عندما تـتنافس كل أقسام المنـظمة على عدد من الجـوائز. ويؤدي هذا النظام إلى تخـفيض مستوى التنسيق بين أقسام الشركـة نظرًا لأن كلا منها يسعى إلى تعظيم عدد ومقدار الجوائز التي يحصل عليها. ولكـن هذا لا يعني أن المنافسة الداخلية بين أقسام الشركـة سيئة على إطلاقها أو أنها ذات تأثير عكسي على الإنتاجية. الأمر بعيد عن ذلك تمامًا. ومع ذلك فما زال على المديرين أن يتأكدوا من أن المنافسة لا تعوق عمل المنظمة ونجاحها ككل.

الاعتماد المتبادل بين العاملين *Interdependence Among Employees* إذا قلنا: إن لدينا منظمتين تتميز الأولى باستطاعة العاملين فيها القيام بالأنشطة الهامة منفردين وبالتالي فلا حاجة لأن يكون هناك تعاون وثيق بين العاملين في هذه الشركة، أما الثانية فإنها تتميز بصعوبة إنجاز الأعمال الهامة دون قدر كبير من التعاون بين العاملين، وبالتالي فلابد من عمل العاملين معًا لانجاز تلك الأعمال. والسؤال هو في أي من المنظمتين سوف يوجد مستوى عال من التعاون؟ الإجابة هي بالطبع في الثانية. والسبب واضح وهو أن مستوى التعاون المتحقق بين العاملين يتأثر بطبيعة العمل الذي يتم أداؤه.

وبالتحديد فكلما زاد مستوى الاعتماد المتبادل بين العاملين ؛كلما زاد احتمال أن يكون مستوى التعاون بينهم عاليًا. ذلك أنه ليس من الطبيعي أن يلحق عضو الفريق الضرر بنفسه بسبب عدم تعاونه مع الآخرين، ولذلك يزداد مستوى التعاون مع تزايد مستوى الاعتماد المتبادل لتحقيق النتائج بين العاملين في المنظمة وفرق العمل. أما العاملون في وظائف لايرتبط تحقيق نتائج العمل فيها ببعضها ارتباطًا قويا، فإن اهتمامهم بتحقيق التعاون يكون محدودًا. وقد أكدت العديد من البحوث هذه النتيجة، ويبدو أنها نتيجة عامة وقوية.

التعاون بين المنظمات : Cooperation Across Organizations

تقفز المنافسة إلى أذهاننا دائمًا عندما نفكر في التعاون بين منظمتين تعملان في نفس الصناعة. ذلك أن الطبيعة الأساسية للعلاقات التجارية تحثنا على الاهتمام بالتفكير في كيفية عمل الشركة على تحسين وضعها التنافسي في السوق، وفي الاستراتيچيات التي تتبعها للوصول إلى نفس الهدف، ومع ذلك فهناك حالات تنسق فيها الشركات جهودها لتبادل المنافع وباختصار فإن هناك حالات يفضل فيها التنسيق بين المنظمات Interorganiza-tional Coordination ويوضح الفصل الرابع عشر كيفية بناء الهيكل التنظمي في مثل تلك الحالات. أما هنا فإننا سنتعرض لسؤال أساسي حول طبيعة التعاون بين المنظمات وهو لماذا توافق المنظمات العاملة في نفس الصناعة على التعاون مع بعضها؟ تتأثر الإجابة على هذا السؤال بثلاث مجموعات مختلفة من الظروف نعرضها فيما يلي:

التعاون مع الموردين *Partnering With Suppliers* تجني الشركات إلى حد كبير منافع التعاون مع الشركات الأخرى التي تزودها بالمنتجات والخدمات. ويوضح هذا المدخل العلاقات الموجودة الآن بين الشركات الصناعية الكبرى وموردي الأجزاء لها.

وقد قامت العلاقات في الماضي على أساس قيام الشركات الصناعية الكبرى بالضغط على مورديها لتخفيض أسعارهم إلى أدنى مستوى ممكن، وقد تعطي هذه الاستراتيچية نتائج عكسية نظرًا لأن هناك حدودًا لا يمكن تجاوزها عند الضغط على الموردين. وبالإضافة

إلى ذلك فإن إجبار الموردين على تخفيض أسعارهم يعني تخفيض أرباحهم وقدرتهم على استـثمـار مزيد من الأمـوال في شراء المعـدات التي تساعـدهم تحقـيق مزيد من الكـفاءة الإنتـاجية. ويعـني ذلك أن الضغط عليـهم يؤدي إلى زيادة أسعـار منتجـاتهم في الأجل الطويل. وقد أدى هذا إلى زيادة رغبـة الشركات الكبرى في التعـاون مع مورديها. وبدلاً من التعامل مـعهم كخصوم أثناء التـفاوض فإنهم يتعـاملون معهم كشركـاء يتأثر نجاح كل منهما بنجاح الآخـر. ولا يقتصر تعاون الشركات الكبـرى مع مورديها الآن على تدريبهم ومساعدتهم، بل إنهم يتبعون في التعامل معهم إستراتيجيات تهدف إلى زيادة أرباح الجميع عن طريق مزيد من الكفاءة والأسعار المنخفضة.

فكر على سبيل المثال في حـالة شركة آلد سيجنال Allied Signal التي تنتج ما قيمته 11,8$ بليون من مبيعات الأجزاء الإليكترونية المسـتخدمة في صناعات السيارات والفضاء. فحتى تستطيع هذه الشركة تخفيض أسعار منتجـاتها فقد اتبعت إستراتيجية مزيد من الربح للجميع مع كـثير من مورديها. فعلى سـبيل المثال عرضت آلدسيـجنال على شركة مك - ترونك Mech-Tronics سنة 1993 أن تضاعف حجم مشترياتها منها إذا إستطاعت تخفيض أسعارها بنسبة 10٪. وقد أدت هذه الشروط في البداية إلى حـرمان شركة مك تونك من الأرباح. ولكن المساعدات التي قدمـتها آلد سيجنال إلى شركـة مك -ترونك ساعدتها فى تحسين مستوى إنتـاجيتها وأرباحها بالتالي، وبذلك اسـتفاد الطرفان. ويعطي الشكل 10-7 مثالاً آخر للتعاون المفيد لأطرافه.

شكل (10-7) مثال للتعاون مع الموردين
دخلت شـركـة آلد سـيـجنال في شـراكـة - تعـاون- مع شركـة باجـا أورينت أف إسنادا Baja- Orient of Ensenada بالمكـسـيك وهي الشـركـة التي تورد قـوالب الألومنيـوم لشركـة آلد سيـجنال. ففي مـقابل تخـفيض السعر بنسبة 6% زادت آلد سيجنال مشترياتها من الشركـة من نصف مليون دولار إلى سـتة ملايين دولار. وقـد سمح هذا لشركـة باجا- أورينت أن توزع تكاليفها الثابتة على عدد أكبر من الوحـدات المنتجـة، وأن تحتفـظ بتشغـيل معداتها وقتًـا أطول، وبالتالي تخفيض الوقت الضائع في تغـييـر نماذج الإنتاج. وقد سـاعد هذا شـركـة باجـا على تخـفيض تكـاليفـهـا والاسـتجابة لطـلبات آلـد سيـجنال. وقـد استفادت الشركتان من هذا التعاون

وكما تتوقع فليست شركة آلد سيجنال هي الشركة الوحيدة التي أدركت أهمية التعاون مع الموردين. ذلك أن شركة هوندا وشركة تويوتا تجنيان منذ فترة طويلة مزايا التعاون مع الموردين من تحسين مستوى الجودة وتخفيض السعر. وقد أرجع المسئولون في هاتين الشركتين العملاقتين الفضل في قدرتهما على تزويد عملائهما بسيل متتابع من السيارات عالية الجودة منخفضة السعر - وهو ما يعتبر جزءًا أساسيا من رسالة الشركة الخاصة بتعويض العملاء عن نقودهم بمنتجات ذات قيمة متميزة - إلى علاقة التعاون بينهما وبين مورديهما.

قضايا أخلاقية:

تستطيع الشركات المستقلة بالتعاون مع بعضها تخفيض تكاليفهما وتحقيق مزايا جوهرية. ولكن هذه الإستراتيجية تجعل دخول السوق أمرًا صعبًا بالنسبة للشركات الجديدة. هل هذا يجعل من غير الأخلاقي أن تتعاون الشركات القائمة مع بعضها؟

تنشيط نمو النشاط التجارى ***Promoting Business Growth*** يحدث التعاون بين المنظمات عندما تقرر الشركات المستقلة أنها ستحقق أرباحًا جوهرية عن دمج مواردها. فكر في الاندماج الذي تم بين شركتي كرايسلر وشركة ديملر-بنز سنة 1998م (وفي الحقيقة فإن شركة ديملر اشترت شركة كرايسلر بمبلغ 58$ بليون دولار، ولكن الكثير من المراكز ظل ينظر إلى هذه الصفقة على أنها اندماج).

وتتوقع الشركتان الحصول على الكثير من الفوائد من هذا الأندماج. ذلك أن شركة كرايسلر قوية في شمال أمريكا، ولكنها ضعيفة ولا تملك أكثر من 1% من السوق الأوربي. وعلى العكس من ذلك فإن ديملر قوية في أوربا ولكنها لا تملك إلا 1% من السوق الأمريكي. وبالإضافة إلى ما سبق فإن منتجات كرايسلر ذات الأسعار المنخفضة نسبيا تتكامل مع منتجات مرسيدس والسيارات الضخمة ذات الأسعار المرتفعة. كذلك فإن دمج موارد الشركتين معًا فإن الشركتين ستستفيدان من قدراتهما التسويقية والمالية والهندسية، وهذا مما يجعلهما منافسًا قويا. وبالتأكيد فإن المنافس الرئيسي لشركة ديملر في أوربا وهي شركة فولكس واجن أصبحت تشعر بتأثير الاندماج، كما أنها تفكر في عدد من الخطوات الأساسية التي تحميها من الأضرار المتوقعة من منافسها القوي- ديملر-كرايسلر.

مواجهة التهديد الخارجي ***Responding to External Threat*** يحدث التعاون بين المنظمات القائمة عندما تدخل منظمة جديدة أو أكثر إلى صناعة واضحة أو إلى سوق كان مستقرًا في السابق، وبذلك تضطرب الأمور. وقد حدث هذا في الولايات المتحدة في السبعينات والثمانينات عندما ارتفعت مبيعات السيارات اليابانية إلى مستوى لم تصله من قبل. وقد

حاولت الشـركات الأمريكـية مواجـهة ذلك بالتعــاون مع بعضهــا ومحاولـة الضغط على الحكومة الأمـريكية لحمايتـها من الشركـات اليابانية. وقد نجـحت جهود الشركـات حيث صدرت القوانين المحددة لعدد السيارات المسمـوح باستيرادها من اليابان مما أعطى الشركات الأمريكيـة فترة لالتـقاط الأنفاس وتحسين مـستوى إنتـاجها. ويعني هذا: أن التـعاون بين الشركات المتنافسة قد ساعدها على مواجهة المنافسة الخارجية.

الصراع: طبيعته، وأسبابه وآثاره : Conflict: Its Nature, Causes, and Effects

إذا مثل السـلوك الداعم للنواحي الاجتـماعيـة والتعـاون أنواع السلوك التي تقع على نهاية الخط الذي يصف كيفية عمل الأفراد والجماعات مع بعضها في المنظمات فإن الصراع يقع بالتأكـيد على النهـاية المقابلة للخط المذكـور. وللفظ الصراع عدد من المـعاني، ولكنه يعني في مجال السلوك التنظيمي: الظروف التي يعمل فيها الأفراد أو الأقسام الموجودة في إحدى المنظمات ضد بعضها بدلاً من العمل مع بعضها.

ويمكن تعريف الصــراع بطريقة رسمـية أكثـر بأنه إجراءات يتخـذها أحد الأطراف أو بسبيله إلى اتخاذها ،وينـظر إليها الطرف الآخر على أنها تلحق ضرراً بمصالحـه الأساسية. وبذلك فإن العناصر الأساسية للصراع هي:

- تعارض أهداف الأفراد أو الجماعات.
- إدراك هذا التعارض.
- اعتقاد كل طرف أن الطرف الآخر سيهدد أو يهدد بالفعل اهتمامات الطرف الآخر.
- وجود الحدث الذي يؤدي إلى التهديد.

ولسوء الحظ فـإن تعريف الصـراع بهذا الأسلوب يجـعله شيئًـا شائعًا فـي المنظمات المعاصـرة، كما أن من غيـر الممكن التغافل عن تكاليـفه. ويذكر المديرون المتمـرسون أنهم ينفقون 20% من وقتهم في التـعامل مع الصراع ومعالجة آثاره. وبالإضـافة إلى ذلك فإن الآثار الباقية بعد انتهاء الصراع، والعلاقـات المدمرة التي نتجت عنه تستمر في التأثير على الموارد البشـرية شهوراً. وربمـا سنوات طويلة بعد انتقـال الصراع إلى مـرحلة الذكريات. ولهذه الأسبـاب فإن الصراع بين المنظمات يعـتبر موضوعًـا مهماً من مـوضوعات السلوك التنظيمي التي تحظى باهتمامنا.

وسنقـدم في هذا المبـحث عرضًـا مـوجزاً للصـراع كـإجراءات مكلفـة للمنظمـات المتـصارعـة. وسنفـحص أولاً بعدين أسـاسـيين يوجدان في مـعظم أشكال الصـراع بين المنظمات، ثم نشرح أسباب الصراع، ثم نشرح الآثار الهامة للصراع التي ربما يُثير دهشتك أن بعضها موجب وأن البعض الآخر سلبي.

التكامل والتوزيع : بعدين أساسيين من أبعاد الصراع :

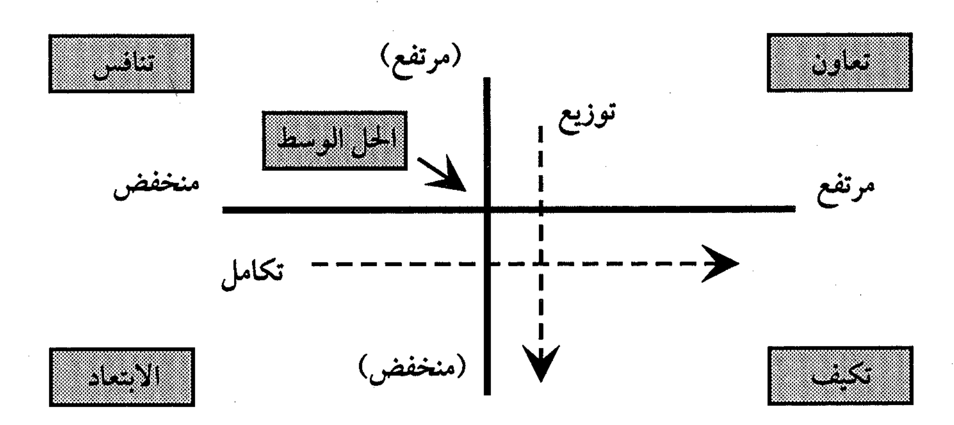
Integration and Distribution : Two Basic Dimensions of Conflict

فكر في الحالة الواقعية الآتية: حاول مارك Mark الذي يعمل بإحدى شركات التليفونات أن يقنع اثنين من زملائه بابتداء شركة خاصة بهم. ونظرًا لأنهم أصدقاء فقد كان مارك متأكدًا من أنهم سينجحوا. وقد اتضح بسرعة فيما بعد أن أهداف شركائه تتعارض بوضوح مع أهدافه. إنهم يودون أن يعيشوا ببذخ على حساب الشركة بينما يرغب مارك في ضخ الأرباح مرة ثانية في الشركة. ونظرًا لأنهم أكثر منه عددًا فقد كانت آراؤهم تنفذ، وظلوا كذلك حتى استنزفوا كل أموال الشركة وقضوا عليها. واليوم فإن مارك لايومئ برأسه لشركائه القدامى إذا قابلهم بالشارع. ويعبر مارك عن العلاقة السيئة بينه وبين شركائه القدامى قائلاً: "لم أكن أتصور أن تتغلب علاقات العمل على علاقات الصداقة أبدًا" . ولكن هذا ما حدث هذه المرة. ثم أردف ملاحظته السابقة قائلاً: "عندما توجد النقود يتغير الناس" .

وتوضح هذه القصة بعدين أساسيين من أبعاد الصراع اللذين يوجدان في كل أنواع الصراع وهما: التوزيع الذي يهتم بالنتائج الخاصة بالشخص، والثاني: التكامل الذي يهتم بالنتائج التي تحدث للآخرين. ومن الواضح أن مارك كان مهتمًا بالتكامل أنه يريد للشركة أن تنمو .وبالتالي هو وشركاءه معها. أما أصدقاؤه فقد كانوا مهتمين بالتوزيع: أنهم مهتمون بأنفسهم فقط. ولذلك تغلبوا على شريكهم المحافظ وجردوا الشركة من أصولها تحقيقًا لأهدافهم الشخصية.

وهناك الكثير من البراهين التي تدل على أن هذين البعدين مهمين، وأنهما مستقلان عن بعضهما. وعلى ذلك فإنه من الممكن أن نقوم في بعض الظروف بأعمال ذات ارتباط وثيق بالتكامل والتوزيع في نفس الوقت، وفي حالات أخرى ذات إرتباط ضعيف بهما، وفي ظروف ثالثة قد تكون الأنشطة ذات ارتباط قوي بأحدهما وضعيف بالآخر. وفي الحقيقة فإن مزج هذه الحوافز مع بعضها هو أساس النماذج الخمس الخاصة بكيفية إدارة الصراع وهي: التنافس، والتعاون ، والابتعاد، والتكيف، والحلول الوسط. ويوضح الشكل (10–8) الموقع النسبي لكل نمط من أنماط التعامل مع الصراع على الخريطة التي تضم البُعدين الأساسيين وهما: التكامل والتنويع وكما هو واضح في الشكل فإن التنافس عال على البعد الخاص بالتوزيع، ولكنه منخفض بالنسبة للتكامل. أما الحلول الوسطى فإنها تقع فى المتوسط بالنسبة للبعدين. أما تجنب الصراع فإنه منخفض على البعدين . أما التكيف مع الصراع الذي يعني إعطاء الطرف الآخر ما يريد فإنه يقع في مكان مرتفع على البعد الممثل للتكامل، ولكنه منخفض على البعد الممثل للتوزيع. وأخيرًا: فإن التعاون يقع

في مكان عال بالنسبة للبعدين. حاول أن تتذكر مـناقشتنا السابقة للفروق الفردية في مجال تفضيل التـعاون على التنافس أو العكس، وقد لا يدهشك وجود فروق فـردية في تفضيل البعض لنمط من أنماط التـعامل مع الصراع على الأنماط الأخرى. وربما تجـد الكثير مما لم تتوقعه وهو أن أنماط الثقافة تختلف أيضًا في هذا المجـال. ففي الكثير من الثقافات الغربية التي تشجع استقلال كل فرد (أي التركيز على اهتمـامات الفرد) نجد أن هناك تفضيلاً كبيرًا للتنافس. ولكن الثقافات الآسيوية والأفريقية التي تركـز على تفضيل مصلحة الجماعة فإن الاتجاه للتكيف مع الصـراع أو تفاديه يكون قويا. ومن المفيـد دراسة هذه الفروق نظرًا لأن لها تأثيـر مهم على إدارة الصـراع، وهو الموضوع الذي سنناقـشه بتوسع فـي هذا الفصل لاحقًا.



شكل (10-8) تعكس المداخل المختلفة لحل الصراع بعدين أساسيين موجودان في معظم حالات الصراع: **أحدهما** يهتم بالنتـائج الخاصة بالفرد مـثل التوزيع، **والثاني** مهتـم بالنتائج التي تتحقق للآخـرين مثل التكامل. وتعكس النماذج الخمس لحل الصراع مواقف الناس على هذين البعدين

الأسباب المهمة للصراع : Major Causes of Conflict

كما لاحظنا فإن الصراع يتضمن وجود اهتمامات متعارضة أو على الأقل تخيل وجود هذا النوع من التعارض. ولكن تعارض الاهتمامات وحده ليس ضروريا لوجود النزاع كما أن وجوده ليس كافيًـا لوجود النزاع. فقد لا توجد المواجهة المبـاشرة أي الصراع حتى ولو كانت اهتـمامات الأطراف مـتعارضـة، كمـا أن الصراع قد يوجـد مع عدم إدراك أي من الطرفين لوجود اهتمامات متعارضة بينهما.

ومن الواضح أن هناك أسبـابًا عديدة للصراع. ومن الممكن تقسـيم هذه الأسباب إلى مجموعتين أساسيتين هما: عـوامل ترجع إلى هيكل المنظمة أو وظائفها، وترتبط المجموعة

الثانية بالعلاقات الشخصية بين العاملين في المنظمة. وسنشرح كلا المجموعتين فيما يلي :

الأسباب التنظيمية للصراع : *Organizational Causes of Conflict*

ربما كان أوضح أسباب الصراع في المنظمات وبينها هو التنافس للحصول على الموارد المحدودة. فلا توجد منظمة لديها موارد غير محدودة، ولذلك يدور الصراع حول تقسيم الأماكن والأموال والمعدات والأفراد، وتزيد حدة الصراع نتيجة لاعتقاد كل طرف أنه أحق بتلك الموارد من غيره. وهذا مجرد تبرير للحصول على جزء أكبر من هذه الموارد. ولذلك فليس من المستغرب أن يؤدي ذلك إلى صراع طويل المدى. وإذا كنت قد تنافست مع أحد الزملاء للحصول على مكتب معين، أو للحصول على جزء من الدخل المخصص للترقية، فإنك تكون على دراية جيدة بطبيعة هذا النوع من الصراع.

وهناك سببان إضافيان للصراع، ولكنهما وثيقي الصلة ببعضهما وهما: غموض المسئولية ،وعدم وضوح السلطة. ففي بعض الأحيان يكون هناك عدم دقة في تحديد الجماعات المسئولة عن أداء مختلف الواجبات والأنشطة. وعندما يوجد ذلك فإن المكلف بهذا النشاط قد يتهرب من مسئوليته، وهنا يتولد النزاع أو الصراع بسرعة. وبالمثل فإن عدم التأكد أو عدم تحديد صاحب السلطة على مجال عمل معين يقع كثيرًا. ويعني ذلك أنه كلما كانت المسئولية محددة بوضوح في المنظمة إما من خلال السياسات الرسمية أو عن طريق غير رسمي أو الثقافة التنظيمية المستقرة كلما قل وجود الصراع.

الأسباب المرتبطة بالعلاقات الشخصية بين العاملين :

Interpersonal Causes of Organizational Conflict

ركز تعريفنا للصراع على الاهتمامات المتعارضة. وبالتأكيد فإن هذه خاصية مميزة للصراع. وكما تعلم من خبرتك فإن الصراع لا ينشأ بطريقة أتوماتيكية بسبب تعارض الاهتمامات. فقد ينشأ الصراع أحيانًا عندما يعتقد طرفًا الصراع أن اهتماماتهما متعارضة. ولذلك فمن الواضح أن الموضوع أكثر تعقيدًا مما أشار إليه تعريفنا السابق للصراع. فلكي يقع الصراع فإن هناك أشياءا أخرى بجانب تعارض الاهتمامات لابد من وجودها.

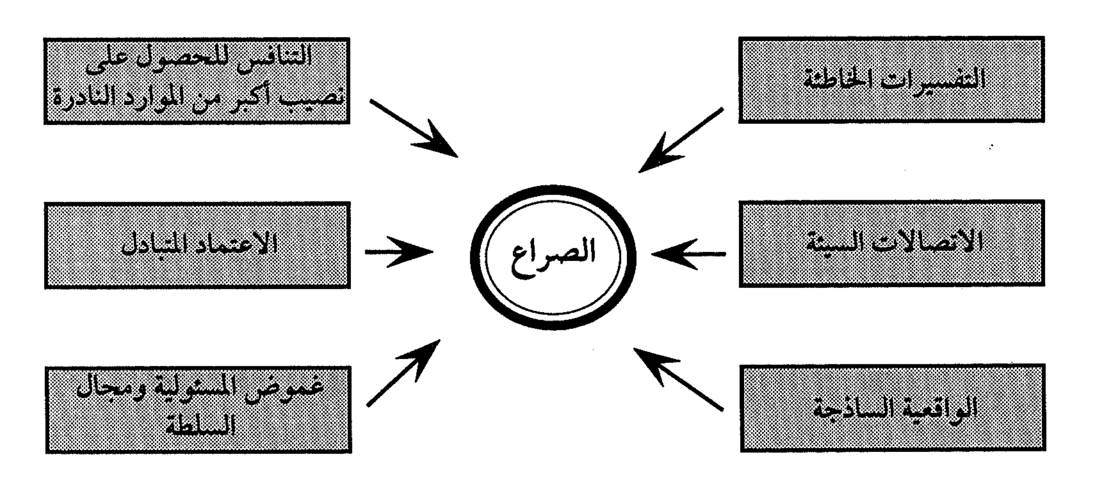
فقد تلعب العوامل المرتبطة بالعلاقات الشخصية دورًا مماثلاً أو أقوى من الدور الذي يلعبه تعارض الاهتمامات في خلق الصراع. وأحد هذه العوامل هو ما نطلق عليه: التفسيرات الخاطئة Faulty Attribution وهي الأخطاء التي تقع في تفسيرنا لأسباب سلوك الآخرين. فعندما يجد الأفراد أنهم لم يحصلوا على اهتماماتهم فإنهم عادة يحاولون تحديد أسباب ذلك الفشل (راجع الفصل الثاني). هل يرجع ذلك إلى سوء الحظ، أم إلى قصور الموارد أم إلى عدم قدرتهم على التخطيط السليم لأهدافهم؟ هل يرجع ذلك إلى تدخل

متعمد من شخص أو جماعة أخـرى؟ فإذا أكد بحثهم أن السبب الأخير هو الذي أدى إلى فشلهم فـإن بذور الصراع القـوي تنبت - حتى ولو لم يكن لهـؤلاء الآخرون أي دور في الحقيقة. وبلغة أخرى: فإن التفسـيرات الخاطئة لأسباب النتائج السلبية يمكن أن تلعب دوراً قويا في خلـق الصراع، بل أنها غـالبًا مـا تلعب ذلك الدور. بل إنها في بعض الأحـيان تؤدي إلى وجود الصراع في الحالات التي يكون من الممكن تجنبه فيها.

والسبب الثاني من أسباب الصراع التي تعود إلى العـلاقات الشخصية هو ما يمكن أن نسـميه: الاتـصالات الخاطـئة. Faulty Communication بمعنى: أن الأفراد يـتصلون مع الآخرين في بعض الأحيان بطريقة تغضبهم دون أن يقصدوا ذلك. هل تعرضت يومًا للوم شعرت أنه ظلم، وأنه يجافي الإحسـاس السليم، وأنه لا يفيد إطلاقًا؟ومن الممكن أن يترك هذا النوع من الاتصـالات العكسـية، الذي يعـرف باللوم الهـدام Destructive Criticism الشخص الذي تعرض لهـا ولديه شعور قوي بالحاجة إلى الثـأر أو الانتقام، وبذلك يضع حجر الأساس لصراعات لا تعود إلى تعارض الاهتمامات.

ويعود السبب الثالث للصراع: إلى اعتقادنا بأن وجهة نظرنا موضوعية وتعكس الواقع بينما وجهة نظر الآخـرين متحيزة ومتأثرة بنظرياتهم. وبسبب هذا الميل المسـمى: بالواقعية الساذجة Naive Realism فإننا نميل إلى تضـخيم الفروق بين وجهـات نظرنا ووجات نظر الآخرين، وإلى تضخـيم تضارب اهتماماتنا. وبالإضافـة إلى ذلك فإن هذا الميل قد يكون قويا بين من يشـغلون مراكز وظيفـية قوية حاليًا. فـهؤلاء الأشخاص أكـثر ميلاً لتـضخيم الفروق بينهم وبين معارضـيهم الأساسيين بالمقارنة بالأفراد أو الجـماعات الذين لا يشغلون تلك الوظائف المهمـة. وبلغة أخرى: فإن الواقعـية الساذجة ربما تقود ذوي المراكـز العالية (مثل قيادات الشركات) إلى تضخيم الفروق بينهم وبين مرءوسيهم.

ما الذي يمكن أن نستخلصـه من كل ذلك؟ الإجابة هي: أن الصراع لا ينبع فقط من تعارض الاهتمامات، بل يحـدث أيضًا نتيجة لعوامل شخصـية مثل: المشاحنات الطويلة، والحقد، والرغبة في الثأر أو الانتقام، والاتصالات السيئة. . . وما شابه ذلك (كما وصف في الجزء الخاص بالـسلوك التنظيمي حول العالم في هذا الفـصل). ويبدو أن الدور الذي تلعبه العوامل الشخصية مهم بصفة عامة وإن اختلفت أهميته من ثقافة لأخرى. وباختصار فإن للصراع، مثله مثل التعاون، عددًا من الأسباب قد يكون أهمها الاهتمامات المتعارضة. ولكن هذا السـبب لا يوضح القصـة كلها، ذلك أنه من غـير الممكن التـغاضي عن تـأثير الأسباب الثقافية والأدراكية. ويلخص الشكل (10-9) هذه الأسباب .

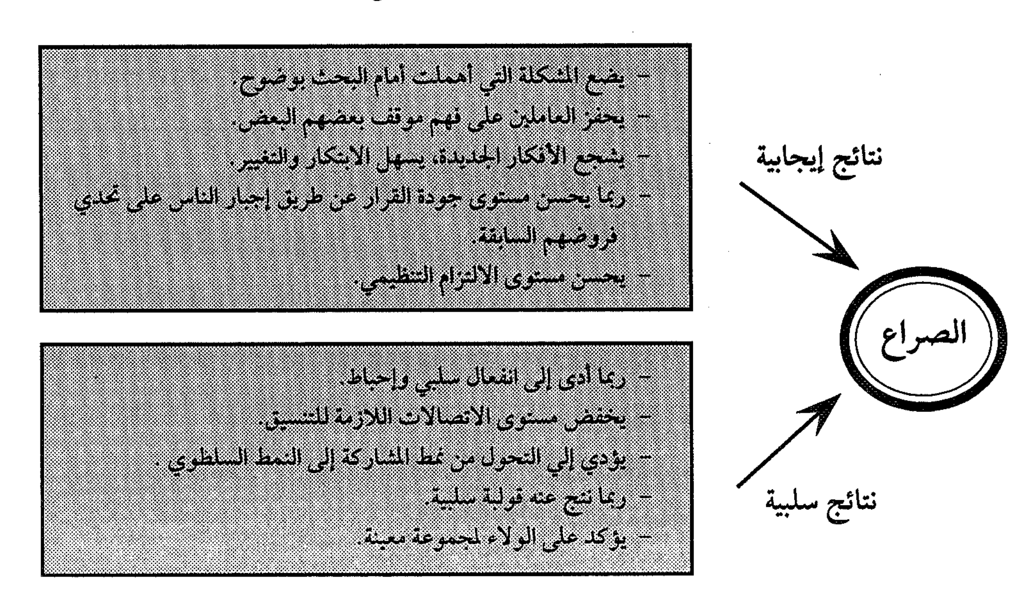


شكل (10-9) العوامل التنظيمية والشخصية المسببة للصراع:
هناك العديد من العوامل بما فيها تلك المذكورة في هذا الشكل تؤدي إلى الصراع التنظيمي - الصراع في مكان العمل

آثار الصراع : المؤكد أنها آثار متنوعة

The Effects of Conflict :Definitely a Mixed Bag

يحمل لفظ الصراع معنى سلبيا في الحديث العادي. إنه يحضر للذهن صورة الغضب والمواجهة والسلوك الفظ المدمر. أما الصراع في أماكن العمل فإنه يعمل في المنظمات مثل السيف ذي الحدين. فمن الممكن أن يؤدي الصراع إلى آثار إيجابية أو سلبية اعتماداً على أسباب وجوده وكيفية ظهوره ونموه. (ويلخص ذلك الشكل (10-10).



شكل (10-10) تلخيص الآثار الإيجابية والسلبية للصراع.
يمكن أن يؤدي الصراع إلى تشكيلة واسعة من الآثار الإيجابية والسلبية مثل تلك الموجودة هنا

الآثار السلبية للصراع ***The Negaive Effects of Conflict*** بعض الآثار السلبية التي ينتجها الصراع واضحة جدًا لدرجة أنها تحتاج لتعليق مختصر. فعلى سبيل المثال ؛وكما نعرف من الخبرة: فإن الصراع يؤدي إلى انفعال سلبي يمكن أن يكون محبطًا جدا (راجع الفصل السادس). كذلك فإن الصراع يعوق الاتصالات بين الأفراد والجماعات والأقسام، وكذلك فإن الصراع يعوق الاتصالات بين الأفراد والجماعات والأقسام. وبذلك قد يؤدي إلى إيقاف أنشطة التنسيق بينها بالمرة. وبالإضافة إلى ذلك فإنه يشتت الانتباه والطاقة عن الأنشطة الأساسية والجهود التي نحتاج إليها لتحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة.

أما الآثار الأخرى للصراع فإنها أقل وضوحًا ولذلك يتم إغفالها في بعض الأحيان. فعلى سبيل المثال فإن الصراع بين الجماعات يدفع القادة غالبًا إلى التحول من نمط المشاركة في الإدارة إلى النمط السلطوي في القيادة. وبلغة أخرى: فإنهم قد يتوقفون عن حث الآخرين على المشاركة في اتخاذ القرار إلى اتخاذ القرار بأنفسهم. وقد يكون هذا معقولاً في ضوء أن الجماعات التي تعمل في ظروف صراع تتعرض لمستوى عال من الإحباط، وأن العاملين في ظل هذه الظروف بحاجة إلى توجيه صارم إذا كان لهم أن يحققوا النجاح الذي يرجوه. وإدراكًا لهذه الحقيقة فإن قادة هذه الجماعات يتبعون تكتيكات تتسم بمزيد من الرقابة في مثل هذه الظروف. ولذلك السبب فإن العمل مع جماعة عمل في ظل الصراع يقدم مثالاً لبيئة عمل أقل إسعادًا للعاملين بالمقارنة بالعمل مع جماعة لا تتعرض لتلك الظروف.

كذلك فإن الصراع يزيد اتجاه كل طرف إلى وضع الطرف الآخر في قالب سلبي. وكما لاحظنا سلفًا فإن أعضاء الجماعات والوحدات المتصارعة يميلون إلى تعظيم الاختلافات بينهم. كما أن هذه الاختلافات تشرح بطريقة سلبية، وبذلك فإن كل طرف ينظر إلى الآخر بطريقة سلبية.

وفي النهاية فإن الصراع يحث كل طرف من أطرافه على الاتحاد مع مجموعتهم والولاء للمجموعة أو القسم الذي ينتمون إليه. وفي هذه الظروف فإن أي شخص يشير إلى أن هناك بعض المزايا في موقف الطرف الآخر يتعرض للوم والتقريع وينظر إليه على أنه خائن لمجموعته أو قسمه. ونتيجة لذلك يصبح من الصعب أن يفهم كل طرف من أطراف الصراع وجهة نظر الطرف الآخر، مما يقلل بحدة فرصة الوصول إلى حل لهذا الصراع، ويزيد إحتمال تأثير التفكير الجماعي (راجع الفصل التاسع).

الآثار الإيجابية للصراع ***The Positive Effects of Conflict*** ليست الصورة كلها قاتمة. فصحيح أن الصراع قد يؤدي إلى تمزيق المنظمة، ولكنه قد يؤدي إلى تحقيق بعض المزايا ومنها:

- مناقشة بعض المشاكل التي أهملت فيما سبق بصراحة. وذلك نظرًا لأن الأعتراف بالمشكلة هو الخطوة الأولى في طريق حلها (راجع الفصل التاسع) ولذلك فإن الصراع يكون مفيدًا جدا في بعض الأحيان.
- تحفيز أطراف النزاع على فهم مواقف بعضهم البعض فهمًا كاملاً. ويساعد هذا على نشر التفكير الابتكاري، ويساعد كلا الطرفين على دمج جزء من وجهة نظر الآخرين مع وجهات نظرهم الخاص.
- يشجع الصراع على البحث عن أفكار ومداخل جديدة، وبالتالي يساعد على الابتكار والتغيير. فعندما ينفجر الصراع فلا تستطيع المنظمة أو الوحدة الاستمرار في العمل بطريقة عادية. ونتيجة لذلك يتخذ المشاركون في الصراع أي إجراءات تعود بالعمل إلى وضعه العادي، وهذا يقودهم إلى اتخاذ القرارات الصعبة، وإلى تنمية السياسات الجديدة التي يحتاجها العمل.
- يقود الصراع في بعض الأحيان إلي تحسين مستوى جودة القرارات التي تتخذها الإدارة. عندما تصل متخذ القرار معلومات تتعارض مع وجهة نظرهم - وهذا وضع عادي في هذه الظروف- فإنهم يميلون إلى اتخاذ قرار أفضل بالمقارنة بالقرارات التي يتخذونها في الظروف العادية. ويحدث هذا عادة عندما يجبر متخذ القرار على تحدي فروضه الأساسية، وأن يواجهوا الأفكار الجديدة، وأن يفكروا في مواقف جديدة. وإذا رفض الناس المشاركة في مثل هذه الأنشطة؛ فإن النتيجة تكون أكثر تدميراً.
- يمكن أن يؤدي الصراع إلى مزيد من الالتزام. يمكن أن يؤدي الصراع إلى مناقشة مفتوحة لوجهات النظر المتعارضة، وبالتالي مناقشتها مناقشة تامة . ويسمح هذا للعاملين بالتفكير في وجهات نظر الآخرين، وهذا يحسن مستوى الارتباط بالمنظمة، والتزامهم بأهدافها. وبالمقابل فإن العاملين يكونون أقل ولاء، للمنظمات التي لا يتم تبادل وجهات النظر المتعارضة فيها بحرية.

والخلاصة: أن الصراع قد يؤدي إلى تحسين مستوى تأثير المنظمة. لاحظ أن هذه المزايا تتحقق ؛ إذا تمت إدارة الصراع بعناية ولم يخرج عن نطاق السيطرة. أما إذا زادت حدة الصراع؛ فإن المنطق والمزايا الجوهرية التي وصفناها تضيع في ضباب الانفعال السلبي.

السلوك التنظيمي حول العالم:

الصراع عبر الثقافات والأجناس OB Around the World

عندما يحاول الناس حل الصراع، فمن الطبيعي أن يحاول كل فريق أن يحصل على نصيب أكبر من الموارد المرغوبة. ومن المحتم أن يكون أحد الأطراف غير راض عن نصيبه. وهذا جزء من القصة. وبصفة عامة فإن فريقي الصراع لا يهتمون بنتائج الصراع فقط، بل إنهم يهتمون بالأسلوب الذي عاملهم به الطرف الآخر خلال فترة التعامل. وبلغة أخرى: فإن معاملتهم باحترام وتقدير تحظى

بنفس أهمية النتائج التي حصلوا عليها. وفي الحقيـقة فإن أسلوب التعامل عامل أساسي في تحديد ما إذا كانت العلاقة بين الطرفين ستستمر أم لا.

وقد تدرك بمزيد من التفكير أن هذا النمط قد لا يكون صحيحًا مع آخرين من ثقافات أو أجناس مختلفة. وفي النهاية فإن الأسلوب الذي يعاملنا به أعضاء الجماعة التي ننتمي إليها يخبرنا الكثير عن الطريقة التي ينظرون بها إلينا، نظرًا لأننا نشبهـهم، ومن الممكن أن نفهمهم من هذا السلوك أكثر مما لو كنا نتعامل مع آخرين ذوي ثقافة مختلفـة. وبالإضافة إلى ذلك فإننا أقل ثقة في قدرتنا على فهم الآخرين الذين ينتـمون إلى ثقافـات أخرى، ولذلك فإن اعـتمادنا على أسلوب مـعاملتهم كمـصدر للمعلومات يكون محدودًا. ولذلك فإننا قد لا نهتم كثيراً بالمعاملة التي نحصل عليها عند سعينا لحل الصراع مع أناس من ثقافات مختلفة بنفس المستوى الذي نهتم به بهذا التعامل عند سعينا لحل الصراع مع من ينتمون لنفس الثـقافة التي ننتمي إليها. ونتـيجة لذلك فإننا عندما نتعـامل مع أناس من ثقافة مختـلفة، فإننا ربما نهتم بنتـائج الصراع أكثر مـن اهتمامنا بأسلوب المعاملة والعـلاقات الشخـصية، والعكس صحيح عندما نتعامل مع أطراف من نفس الثقافة التي ننتمي إليها.

وقد دعمت نتائج استقصاء عينة كبيـرة من العاملين بإحدى الجامعات الكبرى هذه النتيجة. وقد طلب من أفراد العينة أن يصفوا الصراع الذي واجهوه حديثًا مع المشرفين عليهم، وأن يقيموا كلا من النتائج التي حصلوا عليهـا (مثلا: ما مدى إعجابك بالنتائج التي حصلت عـليها؟) وأسلوب معاملة الآخرين لهم (مـثلاً : ما درجـة الأدب والاحترام التي عوملت؟ أو مـا درجة اهتمـام الطرف الآخر بحقوقك؟). وبالإضـافة إلى ما سبق فـقد طلب من أفراد العينة أن يقـيموا درجة قـبولهم لقرارات رؤسائهم الخاصة بحل هذا الصراع. ونظراً للاختلافات العرقية بين الرؤساء والمرءوسين في هذه العينة فقد كـان من الممكن مقارنة اهتمـامهم بطريقة المعاملة التي عـاملهم بها رؤساؤهم بدرجة اهتـمامهم بالنتائج التي حصلوا عليها عندما كان الصراع مع أناس من نفس الأعراق أو مع أعراق مختلفة. وقد كانت النتائج واضحة: عندما كان الصراع مع أناس من نفس الأعراق فقد كانت العلاقات بين الأفراد أكثر أهمية من نتائجه في قبول قـرارات الرؤساء الخاصة بحل ذلك الصراع. والعكس صحيح عندما كان الصراع يدور بين أفراد من ثقافات وأعراق مخـتلفة. أي أن النتائج كانت أكثر أهمية من أسلوب المعاملة في قبول قرارات الرؤساء الخاصة بحل ذلك الصراع.

وقد كررت الدراسة مرة أخرى في اليابان، عندما تمت دراسة الصراع بين مدرسي اللغة الانجليزية اليابانيين والغـربيين. ومرة أخرى فقـد طلب من المدرسين توضيح أهميـة كل من أسلوب المعاملة التي عوملوا بها من طرف ثالث توسط بينهم في حل ذلك الصراع، وكذلك النتائج التي خرجوا بها من هذا الصراع، ومدى قبولهم قـرارات الطرف الثالث، وقد أكدت النتائج مرة أخرى أن العلاقـات الشخصية ذات أهمية أكـبر بين الأفراد الذين ينتمـون لنفس الأصوات والثقافات بينمـا كانت النتائج أكثـر أهمية عندما دار الصراع بين أفراد من أصول وثقافات مختلفة.

وتعتبر تطبيقات هذا البحث ذات أهمية خاصة هذه الأيام نظراً لزيادة التعامل بين شركات وأفراد من ثقافات وأعراق مـختلفة، وبالتالي فلا يمكن تجنب الصراع بينهم. وفي النهـاية فكلما قل اهتمام الناس بشعور الآخـرين الذين ينتمون إلى ثقافـة مغايرة لثقافـتهم؛ كلما كان من المتـوقع أن يؤسسوا تعاملهم مع هـؤلاء الآخرين على نوع من القولبـة، وهذا يزيد صعوبة حـل الصراع الدائر بين أناس

يتمون إلى ثقافات مختلفة. ولذلك فإننا ننصح بتدريب العاملين على المعايير والقيم الثقافية لأصحاب الثقافات الأخرى التي يتعاملون معها، كما تفعل الشركات الدولية - ولا يساعد هذا التدريب على تسهيل بناء العلاقات الجيدة مع الآخرين، بل إنه يجعل كلا الطرفين أكثر احساسا بدور العوامل المؤثرة على العلاقات مع الأخرين في حل الصراع.

إدارة الصراع : أساليب تحسين منافع الصراع وتخفيض تكاليفه

Conflict Management Techniques For Increasing The Benefits And Minimizing The Costs of Conflict

إذا كان للصراع نتائج إيجابية وسلبية، فإن العمل الأساسي الذي ينبغي على المنظمات القيام به هو إدارة الصراع. وباختصار: فإنه لا ينبغي العمل على التخلص نهائيًا من الصراع بل العمل على تعظيم عائده الإيجابي وتخفيض تكاليفه. وهناك عدد من الأساليب التي يمكن إستخدامها لتحقيق ذلك الهدف وهي:

التفاوض : الإجراءات العالمية Bargaining: The Universal Process

إلى حد بعيد فإن الاستراتيجية الأكثر شيوعًا لحل الصراعات وإدارتها هي إستراتيجية التفاوض. وفي حالة التفاوض فإن طرفي الصراع يتبادلون العروض، والتنازلات بطريقة مباشرة أو عن طريق ممثلين (انظر شكل 10- 11). فإذا نجحت الإجراءات فإن الطرفين يصلان إلى حل مقبول، وبذلك ينتهي الصراع. وقد يترتب على التفاوض الناجح أحيانًا بعض الآثار الجانبية المفيدة للطرفين مثل: تحقيق مزيد من التفاهم وتحسين العلاقة بين الطرفين. أما إذا فشلت المفاوضات، ووصلت إلى طريق مسدود؛ فإن النتيجة مزيد من الصراع.

ما العوامل التي تحدد نتائج الصراع؟

أخذًا في الاعتبار أهمية التفاوض واستخدامها في جميع مجالات الحياة، فقد كانت موضوعًا لدراسة مكثفة خلال هذا العقد. ونتيجة لذلك تم تحديد عدد من العوامل العامة المرتبطة بها.

نظم خاصة *Special Tactics* أهم العوامل وأكثرها وضوحًا أن نتائج التفاوض تتحدد جزئيا عن طريق التكتيكات الخاصة التي تستخدم خلال عمليات التفاوض. وقد صمم العديد من هذه التكتيكات لتحقيق أهداف أساسية. فقد يكون الهدف على سبيل المثال تخفيض طموحات الطرف الآخر في كسب الصراع وبالتالي الاقتناع بتقديم بعض التنازلات للطرف الآخر. والأساليب المستخدمة للوصول إلى هذا الهدف هي :

1- العروض المتطرفة The Extreme Offer عادة ما يبدأ التفاوض بأن يبدأ المتفاوضون بتقديم عروض مبدئية متطرفة، سواء كانوا يتفاوضون حول شراء منزل ، أو طلب علاوة، أو حل نزاع قانوني. والحل المتطرف هو الحل المتوافق مع رغبات من قدمه.

والمنطق في هذا واضح، ذلــك أن إدراك المفاوض بـأنه سيـطلب منه تقـديم تنازلات للوصول إلى حل وسط، فإنه يبدأ بمـوقف متطرف حتي تنتهي المفاوضات بنتيـجة قريبة مما يرغب فيه.

2- البدء بكذبة كبرى The Big Lie يحاول الناس خلال المفاوضات إقناع الطرف الآخر بأن نقطة التعادل الخـاصة أعلى بكثير مما يعتـقدون. مثال ذلك: ما يفعله رجـال بيع السيارات المستخـدمة، عندما يذكرون لعـملائهم أنهم سيخـسرون في الصفقة إذا تمـت بالسعر الذي يعرضه العميل بينما هم في الواقع لن يتحملوا أي خسارة.

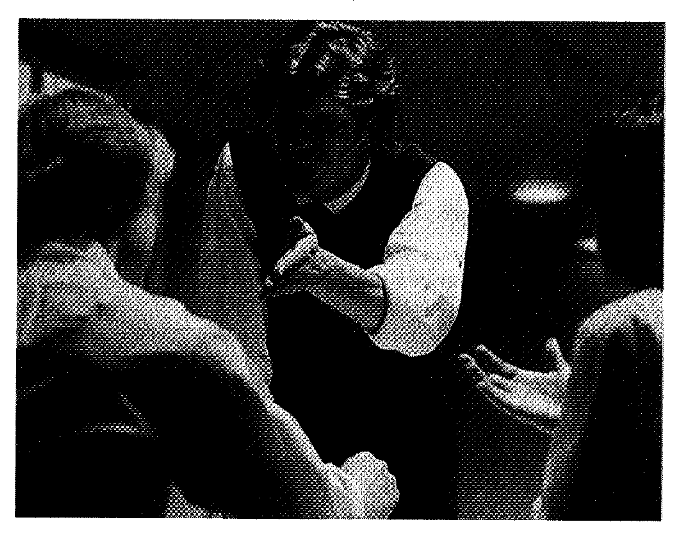
3- الادعاء بأن لدى الطرف فرصة مناسبة أخرى Claiming An "Out" من العادي أن يحاول أحد طرفي الصراع إقناع الطرف الآخر بأن لديه فرصة أخرى مناسبة له. مثال ذلك: عندما يخبر المشتري البائع بأنه يستطيع شراء نفس المنتج بسعر أقل من متجر آخر .

4- إعطاء المفاوض فكرة خاطئة عن موقفه بالنسبة للقضايا العامة

Misrepresenting Your Position on Common Issues

افترض أن شركتك مهتمة بشراء شركة أخرى، وأن هناك قضيتين مطروحتين للتفاوض وهما: سعـر بيع المصنع التابع للشركة، وسـعر المعدات الموجودة بالمصنع. افـترض كذلك أنك تعرف السـعر الذي يطلبـه البائع بالنسـبة للمصنع، وأن هذه الأسـعار هي بالتـحديد الأسعار التي توقعت أن تدفعها. فإذا وافقت عليها فإن لديك فرصة محدودة في التفاوض على أسعار المعدات. وعلى ذلك فإن إعطاءه فكرة خاطئـة عن موقفك الحقيقي (بأن تقول مثـلا: إنك توقعت أن تدفع سـعرًا أقل لمبنى المصنع)، فإن بإمكـانك الموافقة على أسـعار المصنع التي طلبها البائع في مقابل مبلغ أقل للمـعدات الموجودة داخل المصنع وبالتأكيد فإن النتيجة ستكون في صالحك.

ومن الواضح أن بعض هذه الأساليب قد يكون محل تساؤل مـن الناحية الأخلاقية. ولكنها أساليب شائعة. وفي الحـقيقة فإن البعض يبرر استخدامهـا بأسباب واقعية: وذلك بادعاء أن الآخرين يتـوقعون منهم أن يقوموا بذلك، وأنهم مضطرون لذلك حـتى يتجنبوا الخـسـائر. وبجـانب ذلك فـإنني إذًا لم أسـتـخـدم هذه الأسـاليب فـإن الطرف الآخـر سيستخدمها.



شكل (10-11) التفاوض
أسلوب أساسي لحل الصراع: في التفاوض فإن جانبي الصراع يتبادلون العروض، والتنازلات حتى يتم الاتفاق، أو تتوقف المفاوضات.

قضايا أخلاقية:

هل من المناسب أن تستخدم أسلوبًا مثل البدأ بكذبة كبرى، والظاهر بأن لديك فرصة أخرى، وإعطاء الطرف الآخر فكرة خاطئة عن موقفك الحقيقي بالنسبة للقضايا الهامة؟ هل من الواجب أن يمتنع المفاوض المتمسك بالأخلاق عن استخدام هذه الأساليب حتى ولو كانت مفيدة؟

الرؤية العامة ***Overall Orientation*** ثاني المحددات المهمة لنتائج التفاوض يتضمن الرؤية العامة للمفاوضين لإجراءات التفاوض. ذلك أن المفاوضين يمكن أن يبدءوا المفاوضات من موقفين مختلفين. ينظر أصحاب الموقف الأول إلى المفاوضات على أساس أنها موقف يربح فيه أحد الطرفين، ويخسر فيه الآخر. حيث يرى المفاوض أن مكاسب أحد الطرفين خسارة للطرف الآخر. والبديل الآخر هو النظر للمفاوضات على أساس موقف يكسب فيه الطرفان. بمعنى أنه ليس بالضرورة أن تكون اهتمامات الطرفين متعارضة، وأن من الممكن تعظيم العائد الأساسي على كلا الطرفين.

ولا يمكن أن نعتبر كل حالات الصراع تحتوي على مفاوضات يمكن أن يربح فيها الطرفان، ولكن الكثير من المواقف التي يبدو أنها مواقف تنافسية تحمل في ثناياها إمكانية التحول إلى مواقف غير تنافسية من الممكن أن يربح فيها الطرفان. فإذا توفرت لدى الطرفين الرغبة في اكتشاف جميع الخيارات بعناية فمن الممكن لهما في بعض الحالات أن يصلا إلى ما يطلق عليه الاتفاق التكاملي Integrative Agreement وهو الاتفاق الذي يوفر أكبر قدر من المنافع المشتركة وليس مجرد تنازلات من كل طرف للآخر (مثل قسمة الفرق بين الطرفين بالنصف). افترض على سبيل المثال أن هنا اثنين من الطهاة يجهزان نوعين من الأكلات، وأن كلا منهما بحاجة إلى برتقالة ليضيفها إلى الأكلة التي يجهزها، بينما لا يوجد في مطبخ هذين الطاهيين غير برتقالة واحدة. وبافتراض أنهما لا يستطيعان الحصول

على برتقالة أخرى، فـما الذي يمكن أن يفعلاه؟ أحـد الأشياء الممكنة هو قسمـة البرتقالة نصفين. ويترتب على هذا الحل أن يحـصل كل منهما على أقل من حاجتـه، وهي نتيجة غير مرضية للطرفين. افترض الآن أن أحد الطاهيين بحاجة إلى عصير البرتقالة وأن الآخر بحاجـة إلى قشرها. من الممكن هنـا أن نصل إلى حل أفضل بكثيـر - إذا اهتما بمناقـشة القضـية معًا. وبالـتحديد فإنه بمقـارنة المقادير المطلوبة لكل منهـما، فإنهـما سيعـرفان أن بإمكانهما اقتسـام البرتقالة وأن كلا منهما سيحصل على احتـياجاته. وكما هو واضح فإن أطراف الصراع قد يفشلون في معرفة ان بإمكانهم الوصول إلى إتفاق تكاملي. وهناك عدد من الأسـاليب التى تساعـد على الوصول إلى هـذا النوع من الحلول، وهي ملخصـة في الجدول (10-2) .

جدول رقم (10 - 2)

هناك عدد من الاستراتيجيات المفيدة في الوصول إلى الحلول التكاملية أثناء المفاوضات، ومنها تلك الملخصة هنا.

نوع الأتفـــاق	وصفـــــه
- توسيع الفطيرة Broadening the pie	- زيادة الموارد المتـاحة حـتى يحصل كل طرف على احـتيـاجاته ويحـقق أهدافه.
- عدم تحـديد التعـويضات التي يحــصل عليهــا كل طرف. Nonspecific compensation	- يمكن أن يحـصل أحد الطرفين علـى ما يريده، على أن يعـوض الطرف الثاني وفقًا لأساس مختلف لا علاقة له بالصراع.
- تبادل المعونة والخدمات Logrolling	- هنا يتنازل كل طرف عن شيء ذي أهمـية متـدنية بالنسـبة له في سـبيل الحصول على شيء أكثر أهمية.
- تخفيض التكاليف. Cost-cutting	- يحصل أحد الطرفين على رغـباته، بينما تخفض التكلفة التي يتـحملها الطرف الآخر أو ترفع عنه نهائيا.
- عـبور الجـسور إلى مـا يرضي الطرفين. Bridging	- هنا لا يحصل كل طرف علـى ما طالب به في البداية، ولكن يتم تنمـية بدائل جديدة ترضى الرغبات الأساسية للطرفين.

أخطاء الإدراك ***Perceptual Errors*** ربما تتخيـل (خاصة بعد دراستك للفـصل الثاني) أن أنواع الحلول التي يبتكرها الناس تتأثر بفهمـهم للظروف نفسها. ولذلك فليس من المدهش أن لا يستطيع من يعيشون في صراع إدراك الظروف التي يواجهـونها بطريقة سليمة، ويستمر هذا

الخطأ بصورة منتظمة بما يوجد لدينا ما يسمى: بأخطاء الإدراك.

ويسمى أحد هذه الأنواع: خطأ التعارض. ويقصد به ميل طرفي النزاع لافتراض أن اهتماماتهم متعارضة بالكامل. ويؤدي هذا الاعتقاد إلى التغاضي عن احتمال أن بين كلا الطرفين قدر كبير من الاتفاق على جزء من القضايا على الأقل.

وكلما أدرك أطراف الصراع أن مواقفهم ليست متعارضة تمامًا، كلما زادت رغبتهم في إيجاد حلول للموضوعات التي تختلف وجهات نظرهم حولها. ويسمى النوع الثاني من أخطاء الإدراك يسمى: خطأ ثبات المقدار Fixed- Sum Error بمعنى ميل طرفي الصراع لافتراض أن كل طرف يعطي القضايا محور الصراع نفس الأهمية التي يعطيها لها الطّرف الآخر. ومع ذلك فقد لا يكون ذلك هو الوضع الشائع. افترض على سبيل المثال أن هناك ثلاثة أصدقاء يحاولون اختيار أحد المساكن لاستئجاره لمدة سنة. وأنهم اختلفوا على المنزل الذي يتم اختياره. ولكنهم يعطون أهميات مختلفة لثلاثة عوامل. فأحدهم يعتبر أن المبلغ المدفوع كإيجار هو أهم العوامل. ويعتبر الثاني موقع المنزل أهم العوامل. أما الثالث فإنه يعتبر أن عدد دورات المياه بالمنزل هو أهم العوامل. فإذا كان هؤلاء الأصدقاء يرغبون في تحريك أهمية رغباتهم الأساسية حتى يحصل كل منهم على ما يرغب فيه أو شيء قريب منه، فإن هناك فرصة جيدة لوجود شقة سكنية تحقق رغباتهم جميعًا.

وقد يعاني طرفا الصراع من المبالغة في إعتقاد الوضوح Transparency Overestima- tion بمعنى أن كل طرف يعتقد أن أهدافه وحوافزه أكثر وضوحًا للطرف الآخر عما هي عليه في الحقيقة. وقد يؤدي هذا إلى مشكلة كبيرة عندما يعتقد المفاوضون مثلا أنهم وضحوا بجلاء رغبتهم في الوصول إلى حل وسط مع الطرف الآخر الذي استمر في العناد وعدم إبداء أي مرونة. وقد لا يكون المفاوض الآخر قد لاحظ هذه المؤشرات في الحقيقة. ولكن غضبنا منه يزداد على أي حال لعدم الاستجابة لما أبديناه من مؤشرات.

وهناك عوامل أخرى تساهم في تحديد نتائج الصراع، ولكن العوامل التي ناقشناها هنا تشكل أهم العوامل. وعلى ذلك فإنها كلها ينبغي أن تحظى باهتمامك عندما تتفاوض مع الآخرين في المستقبل.

تدخل طرف ثالث Third - Party Intervention

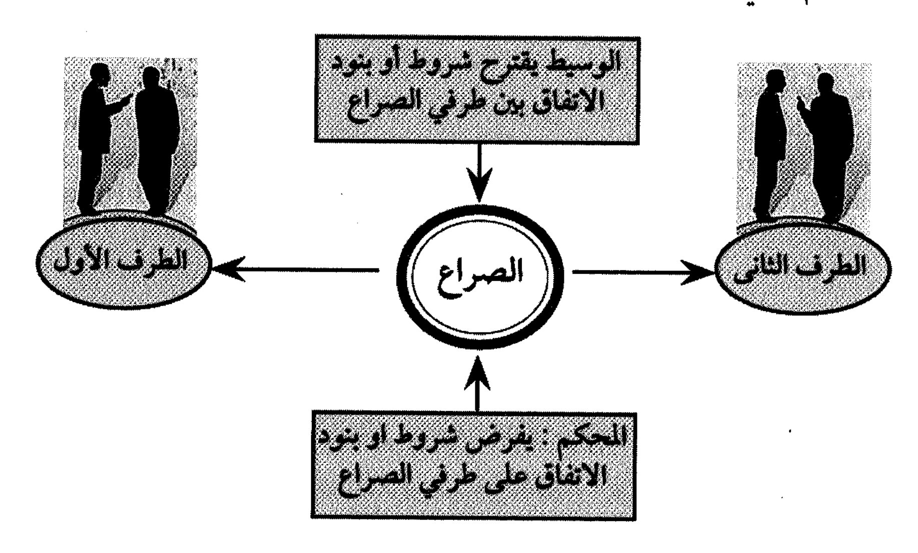
الوساطة والتحكيم Mediation and Arbitration

بالرغم من أن طرفي الصراع قد يبذلان أفضل الجهود للتخلص منه، فقد تصل تلك الجهود في بعض الأحيان إلى طريق مسدود. وعندما يصلون إلى هذه النقطة فقد ينشدون معونة طرف ثالث قد لا تكون له علاقة مباشرة بالصراع. ويمكن أن يأخذ تدخل الطرف الثالث عددًا من الأشكال أكثرها وضوحًا هو: الوساطة Mediation والتحكيم Arbitration.

أما في الوســاطة فإن الطرف الثــالث يحاول تســهيل وصول الطرفين بــحرية إلى حل للصراع. ولا تتمتع الوسيط بسلطة رسمية، ولا يستطيع فرض أي حل على طرفي النزاع. وبدلاً من ذلك فــإنهم يقومــون بتــوضيح القــضــايا التي يتضــمنهــا النزاع بهدف تحــسين الاتصالات بين أطرافه. وقد يقــدم الوسيط في بعض الأحيان مقترحــات محددة للوصول إلى حل وسط للنزاع ،و باقتــراح الحلول التكاملية التي تحقق أهداف الجــميع. وفي بعض الأحيان يقتصر دور الوسيط على توجيه الطرفين للوصول إلى تلك الحلول بأنفسهم. ودور الوسطاء الأساسي هو مساعدة الطرفين على الوصول إلى اتفاق مقبول منهما معًا.

ونظرًا لأن الوساطة تقوم على الالتزام الاختياري، فقد ظهر أنها غير مؤثرة في بعض الأحيان. وبالتأكيــد فإنه عندما تفشل جهود الوساطة فإنهــا توضح مدى عمق الخلاف بين الطرفين. ونتــيجــة لذلك فإن هناك أخطارًا مــؤكدة مــرتبطة باستــخدام الوســاطة في حل الصراع.

وبالمقارنة بالوساطة فــإن جهود الطرف الثالث تكون أكثر قــوة وتأثيرًا في حل الصراع عندما يستخدم التحكيم. وهو عبارة عن إجراءات يقوم بها طرف ثالث يستطيع فرض حل مــعين للصراع على الطرفــين أو يقدم مــقتــرحات قــوية بعناصــر اتفاق حل الصــراع بين الطرفين. (راجع الشكل 10-12) للمــقارنة بن التــحكيم والوساطة). وهناك أربعــة أنواع شائعة من التحكيم وهي :



شكل (10-12) مقارنة الوساطة بالتحكيم: الفرق بينهما.

كلاهما أسلوب شائع لحل الصراع. يستطيع الـطرف الثالث - المحكّم - أن يفرض شروط الاتفاق، بينما يستطيع الوسيط أن يقترح هذه الشروط فقط

- التحكيم الذي يقوم على الالتزام المبكر بقرار المحكم: وهو أن يلتزم الطرفان قبل بدء التحكيم بتنفيذ القرارات التي يتخذها المحكم، أيًا كانت هذه القرارات.
- أما في التحكيم الاختياري يحتفظان بحقهما في رفض الأتفاق الذي اقترحه المحكم. ولكن منزلة المحكم وخبرته قد تجعل رفض مقترحاته أمرًا صعبًا.
- أما في التحكيم العرفي أو التقليدي Conventional فإن المحكم يستطيع تقديم المقترحات التي يرغب فيها.
- وأما في التحكيم على العروض الأخيرة Final Offer فإن عمل المحكم ينحصر في اختيار أحد العروض الأخيرة التي قدمها الطرفان لحل النزاع.

وقد استخدمت أشكال التحكيم السابقة بنجاح في حل كثير من الصراعات التي وجدت في أماكن العمل. ومع نواحي القوة التي توجد في التحكيم فإن له محددات. وفي الحقيقة فإن له أربعة مثالب أولها: أن التحكيم قد يضفي جفوة أو فتورًا على المفاوضات، ويؤدي بذلك إلى توقفها. فكلا الطرفان يعرفان أن المحكم سيحل المشكلة الموجودة بينهما، ولذلك فلا يوجد سبب وجيه لاستمرار التفاوض الذي هو عمل صعب. وثاني هذه المشاكل: أن أحد الطرفين أو كليهما قد يشك في حياد المحكم، وعندما يحدث هذا فإن أطراف الصراع يترددون في الموافقة على قرارات التحكيم. وثالث المثالب: أن التحكيم يكلف أكثر ويستغرق وقتًا أطول من الوساطة. وأخيرًا: فإن أطراف الصراع يكونون أقل ميلاً للالتزام بالحل الناتج عن التحكيم بالمقارنة بالحل الذي توصلوا إليه عن طريق المفاوضات المباشرة بينهما. ذلك أن القرار في النهاية قد اتخذ لهم ولم يتخذوه هم.

والخلاصة: أن التوسط والتحكيم قد يكونان مفيدان لحل النزاع، ولكن لهما بعض المثالب. وللحصول على أمثلة من الطرق غير المفيدة في حل الصراع انظر الموضوع التالي الخاص بالاتجاه الحديثة في الشركات.

الاتجاهات الحديثة: ما الذي تفعله الشركات الحديثة

تغيير الصراع بشركة دلتا إيرلاينز

يؤدي معظم المديرين خاصة ذوي الخبرة والاحترام دورًا جيدًا في حل الصراع. ولكن أحيانًا ما يفشل ذوي الماضي العريق من المديرين في حل الصراع، بل إن جهودهم تؤدي إلى زيادته بدلاً من القضاء عليه. وإذا كنت تشك في ذلك فما عليك إلا أن تسأل رونالد دبليو آلن Ronald W. Allen رئيس مجلس إدارة شركة دلتا للطيران بأمريكا.

فقد كانت شركة دلتا تخسر مئات الملايين من الدولارات في الفترة المبكرة من منتصف التسعينات من القرن العشرين. وحتى يتخلص آلن من الخسائر الكبيرة التي تتعرض لها الشركة فقد وظف برنامجًا يهدف للتخفيض الحاد للخسائر يقوم على التخلص من آلاف من قدامى العاملين.

وقد كانت النتيجة معروفة: فقد تحطمت معنويات العاملين، وارتفعت شكاوى العملاء بصورة

غير مـسبوقة. وقد اتسم رد آلن على ذلك بعـدم الاكتراث. ذلك أنه اعترف في مـقابلة نشرت على نطاق واسع بأن برنامجه قـد أغضب الكثير من العاملين ولكـنه أضاف إلى ذلك "ليكن ما يكون". وهنا فإن رئيس الشركة يخبـر العاملين فيها بأنهم غير مهمين، وأنـه من الممكن التضحية بهم، وأن الشـركة ستـتخلص منـهم عندما تضطر لذلك. والواقع أنـه إلى حد ما فـلا يوجد صـراع بين آلن والعاملين. فكلاهمـا يرغب في إبعاد الشركة عن حافـة الانهيار المالي. ولكن كلماته زادت مـستوى استياء العاملين وغضبهم، ودق الأسفين بينه وبينهم بطريقة غير مسبوقة.

أما بالنسبة لعمال الشركة فإن الإجـابة كان فيها تحد لهم. ذلك أن جملة وليكن ما يكون ظهرت كزرار في قمصان الطيارين، والعاملين على الطائرات، والميكانيكية كعلامة تحد واضحة. وحتى رجال إتحاد العمال - الذين نجحوا فيما سبق في تكوين اتحاد لعمـال الشركة - فقد اعتبروا مقالة آلن فرصة لدعم الاتحاد.

ومع أن برنامج آلن قد نجح في إنقـاذ شركة دلتـا من الأضطراب المالي، فإن الثمن الذي دفعـته الشركة كان غاليًا في أعين أعضاء مجلس ادارتها. ذلك أنهم رأوا شهـرة الشركة بتقديم خدمة متميزة لعملائهـا تنحسر وأن هناك عددًا كبـيراً من رجال الإدارة العليا آخذ في ترك العـمل بالشركة. وفي النهاية اتخذ أعضاء مجلس الإدارة الخطوة الضرورية لإنهاء الصراع الذي تأجج بين العاملين برفضهم تجديد عقد رئيس مجلس الإدارة. والسبب الذي استندوا إليه أن تراكم الجراح قد قللت الثقة في قدرة آلن على قيـادة الشركة. وقـد أثلج ذلك صدور العاملين الذين عـبر أحدهم عن ذلك بقـوله لقد حصل آلن على ما يستحقه.

وكما تتـخيل فليست شركة دلتـا هي الشركة الوحيدة الـتي أجج كبار العاملين فيـها الصراع مع العاملين. والمؤكد أن هذا السلوك قد وجد في العـديد من الشركات، ولكن الحالات الشاذة هي التي حصلت على الدعـاية القوية التي جذبت إليهـا انتباهنا. ومن الواضح أن حظ آلن أظهـر أن الشركة حسـاسة جدا لتكلفـة الصراع الداخلي، وساهم بالتـالي في تجريد رئيس جيـد من وظيفتـه لتجنب تكاليف هذا النوع مـن الصراع. ولحـسن الحظ فـإن هذا النوع من السلوك -الصـراع الداخلي- هو الاستـثناء وليس القاعدة في المستويات الإدارية العليـا بالشركات. ولكن من الواضح أن الشـركات المعاصرة الكبرى لم تعد تطيق أنواع السلوك التي قد تؤدي إلى الصراع المربك مهما كان السبب.

السلوك العدواني بالمنظمات: عندما يكون سلوك العاملين سيئًا Deviant Organizational Behavior: When Employees Behave Badly

فكر في الحقائق الآتية :

- اعتراف 75% من العاملين أنهم سرقوا من عملهم مرة على الأقل.
- قرر 7% من العاملين أنهم تعرضوا للتهديد بالإيذاء البدني أثناء العمل.
- ذكر المسـئولون أن نسبـة تتراوح بين 33% و 75% من العامـلين شاركوا في أعـمال التزييف والتخريب وتعطيل الإنتاج.
- ذكر 42% من النساء أنهن تعرضن للتحرش الجنسي أثناء العمل.
- تقدر قيمة السرقات السنوية للعاملين في الولايات المتحدة 200$ بليون.

ترسم الإحصاءات السابقة صورة واقعية لما يحدث في مكان العمل هذه الأيام: إنها توضح بجلاء أن السلوك العدواني - أي: الأنشطة المتعمدة التي يقوم بها العاملون التي تخالف المعايير المستقرة في الجماعات والمنظمات والمجتمع ككل - يحدث هذا بصورة منتظمة هذه الأيام.

ومن وجهة نظرنا فإن هذا النوع من السلوك يمثل نقطة أو مجموعة نقاط على الخط الممثل لسلوك العاملين في المنظمات الذي يبدأ بالعمل مع الآخرين وينتهي بالعمل ضدهم، وهو الفكرة الأساسية لهذا الفصل، وكما أوضحت الإحصاءات السابقة فإن السلوك العدواني يأخذ عدداً من الأشكال تتراوح بين المسروقات والأنتقام وبين السرقات الكبرى والقضايا القانونية المحدودة إلى الاعتداءات البدنية التي قد تصل في بعض الأحيان إلى القتل. كل هذه الأنواع من السلوك العدواني مهمة، ولكننا سنركز على نوعين أكثر شيوعًا من هذه الانحرافات وهي العنف في مكان العمل، وسرقات العاملين.

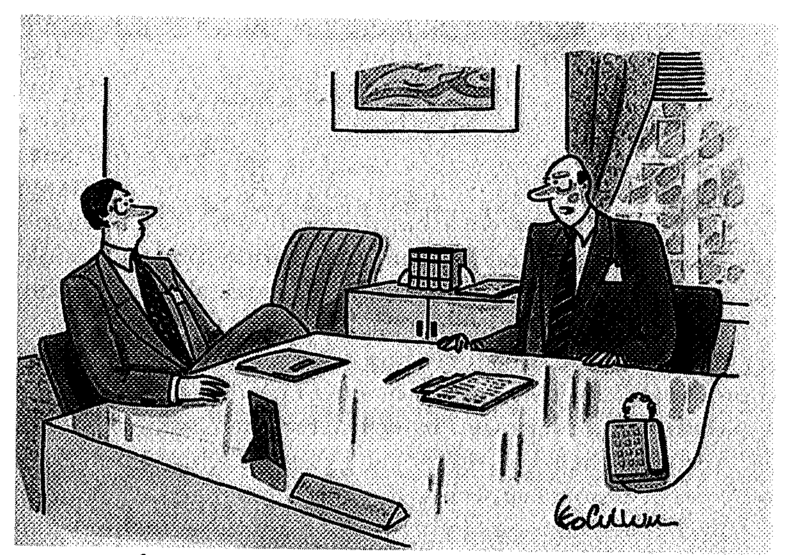
العنف في مكان العمل : طبيعته وأسبابه:

Workplace Aggression: Its Nature and Causes:

تمتليء الصحف والمجلات بقصص العنف التي تقع في أماكن العمل - بمعنى الاعتداء البدني الذي يقوم به العامل الحالي أو العامل السابق على العاملين الآخرين في المنظمة. وفي الحقيقة فإنه يبدو أن هناك مبرر لاهتمام وسائل الإعلام بهذه الظاهرة، ذلك أن هذه الاعتداءات تؤدي إلى أكثر من 800 قتيل في الولايات المتحدة فقط. ولا يبدو أن الولايات المتحدة على قمة الدول في هذا المضمار: فقد أشار استقصاء حديث أن العنف في مكان العمل مشكلة عالمية، وأن مستوى العنف في عدد من الدول مثل: فرنسا والأرجنتين، يتفوق على مستواه في الولايات المتحدة.

وتؤكد تلك الإحصاءات أن مكان العمل قد أصبح موقعًا خطيرًا يقاتل فيه العامل زميله، بل ويقتله في بعض الأحيان، ولكن هناك حقيقتين ينبغي ملاحظتهما بعناية. الأولى هي: أن معظم الحوادث التي تحدث في مكان العمل يقوم بها شخص من خارج المنظمة، ولكنه يجيء إليها بقصد السرقة أو ارتكاب الجريمة. والحقيقة الثانية: أن التهديد بالجريمة أو ارتكابها فعلاً عمل نادر. وفي الحقيقة فإن فرصة القتل في مكان العمل بواسطة الزملاء أو أشخاص من خارج المنظمة لا تتجاوز 1 من كل 450000 عامل في الولايات المتحدة - مع أن المعدل أعلى من ذلك بكثير في بعض الوظائف الخطرة مثل وظائف البوليس وسائقي سيارات الأجرة. ولذلك فإن صورة مكان العمل التي يمكن فهمها من الشكل (10-13) ليست دقيقة : بمعنى أن الحوادث بين العاملين في أي منظمة أمر نادر جدًا.

شكل (10-13)
يبـــــدو أن السلـوك العـــــدواني في مـكان العمل ليس كما تظهره وسائل الإعلام. بعكس مـــا تظهـــره تقـــارير الصـــــحف وبـــرامج التليفزيون وطبـقًا لهذا الكرتون فـــإن السلوك العدواني الذي يقوم به أفـــراد المنظـمــــة نادر نسبيًا.



علينا أن نتخلص من بعض العاملين، وليكن كوسجروف. لأن احتمال مجيئه إلى هنا وإطلاق النار علينا أقل من الآخرين.

(Source: The New Yorker Collection 1997. Leo Cullum, from cartoonbook. com. All Rights Reserved)

قضايا عالمية :

تختلف نسبة الحوادث التي تقع في مكان العمل من دولة لأخرى. هل تعتقد أن للعوامل الثقافية ومدى تغاضي الثقافة عن الاعتداء البدني الذي يقع في العمل على سبيل المثال تأثير على ذلك؟

أشكال السلوك العدواني في مكان العمل : ***Forms of Workplace Aggression*** كما لاحظنا فإن السلوك الإجرامي في مكان العمل يحدث نادرًا، ولكنه يعتبر نوعًا شاذًا من أنواع السلوك المنحرف في مكان العمل يطلق عليه السلوك العدواني في مكان العمل. ويمكن تعريف هذا السلوك بأنه عمل يهدف به العامل أن يؤذي الآخرين الموجودين بمكان العمل.

وهناك العديد من الأدلة التي تؤكد أن السلوك العدواني في مـكان العمل يكون خفيا بطبيعتـه. وبكلمات أخرى: فإنه سلوك خفي يسمح لمن يقـوم به بإيقاع الأذى بالآخرين، ولكن الآخرين لا يستـطيعون التنبؤ بأن هؤلاء الأشخـاص مصدرا للعدوان. فـعلى سبيل المثال فإن من يقـدم شكوى مجهولة ضد زميله فـإنه يرتكب عملاً عدوانيا خفـيا. أما من يوبخ زميله علنًا في مكان العمل فإنه يرتكب عملاً عدوانيًا واضحًا. ومن المتوقع أن تكون الأعمـال العدوانية الخفـية في مكان العمل فـإنه أكثر شيـوعًا من الأعمـال الظاهرة لسبب واضح وهو أن العدواني قد يخشى رد الضحية المقصودة المتوقع أن يكون لهم بها علاقة في المستقبل. وبالتالي فإن استخدام العدوان الخفي يقلل احتمال رد الضحية، وهو لذلك يكون أقل خطرًا على المعتدي.

ما أشكال السلوك العدواني المستخدمة حقيقة في مجال العمل؟

يمكن إدراج معظم أشكال السلوك العدواني في مكان العمل تحت واحد من ثلاثة مجموعات رئيسية هي :

1- **التعبير عن الكراهية والحقد**: وهي أنواع من السلوك تعتمد في الأساس على استخدام الألفاظ والرموز، مثل الاستخفاف بأفكار الآخرين ونمّهم- أي التحدث عنهم بالغيبة والنميمة.

2- **التعويق** : وهو سلوك مصمم لإعاقة الآخرين ومنع السلوك المرغوب. مثال ذلك: عدم تمكين الضحية المستهدفة من الرد على التليفون، أو التعليمات الداخلية؛ وكذلك عدم التمكن من إرسال أو استقبال المعلومات، وبالتالي التدخل في الأنشطة المهمة للضحية.

3- **العدوان الواضح**: ويشمل أنواع السلوك التي تندرج تحت هذا النوع من المخالفات في مكان العمل الاعتداء البدني، والسرقة، وتخريب الممتلكات وكذلك التهديد بالاعتداء البدني.

أسباب السلوك العدواني في مكان العمل ***Causes of Workplace Aggression*** ما أسباب السلوك العدواني بالمنظمات؟ هناك العديد من العوامل التي يمكن أن تلعب دورًا في ذلك ومن أهمها الإحساس بالظلم. عندما يشعر العمال أن الآخرين لم يعاملوهم بعدل ؛ فإنهم يشعرون بامتعاض وغضب شديد يدفعهم إلى الانتقام ممن ظلموهم أو ممن تسبّبوا في وقوع الظلم عليهم.

هل سمعت تعبير: "سنحذوا حذو عمال البريد Going Postal " أساس هذا التعبير هو عدد من المخالفات الحديثة في هيئة البريد الأمريكية. وأحد الأسباب المهمة لذلك السلوك هو الشعور بالظلم من جانب بعض عمال البريد. ويعتقد هؤلاء الناس بأنهم طردوا من وظائفهم، أو أن الإدارة تخطتهم في الترقية، أو أنهم عوملوا معاملة غير عادلة ويلعب هذا الشعور دورًا مهمًا في سلوكهم العدواني اللاحق. وقد يتحول هذا الشعور إلى سلوك عدواني واضح على الآخرين في المجتمعات التي يوجد فيها معدل عال من السلوك العدواني خارج العمل. وبلغة أخرى فإن العاملين يحضرون معايير السلوك معهم إلى المنظمة، كما أن شعورهم بالظلم يتأثر بتلك المعايير.

ولكن الشعور بالظلم يعبر عن جانب واحد من القصة. وهناك عوامل أخرى توضح باقي الصورة. ويرتبط بعض هذه العوامل بالتغييرات الحديثة في مجال العمل مثل: التخلص من بعض أنشطة المنظمة أو أقسامها، ومثل الاستغناء عن العمال، والاستخدام المتزايد للعمالة التي تعمل نصف الوقت (انظر الشكل رقم 10-14). وتشير نتائج عدد من



شكل (10-14) المحددات التنظيمية للسلوك العدواني في مجال العمل

قد تساهم التغييرات المعاصرة مثل الاستغناء عن العاملين ،وتقليص حجم المنظمة ،وزيادة استخدام العاملين الذين يفضلون أن يعملوا نصف الوقت في نشر السلوك العدواني بالمنظمات

الدراسات الحديثة أنه كلما اتسع مدى إستخدام هذه التغييرات في المنظم؛ كلما زاد السلوك العدواني في المنظمة. وفوق ذلك فإن التغييرات السابقة التي تنتج الشعور السلبي بين العاملين (زيادة القلق والاستياء على سبيل المثال) التي تزايد معدل حدوثها في السنوات الحديثة قد تشارك في زيادة السلوك العدواني بالمنظمات الحديثة.

إدارة السلوك العدواني في مكان العمل بكفاءة:

Effectively Managing Workplace Aggression

هل يمكن تخفيض نسبة السلوك العدواني في مكان العمل؟ وبكلمات أخرى: هل من الممكن إدارة هذا السلوك بكفاءة؟ هناك عدد من الإجراءات المفيدة في هذا المجال منها:

فحص العاملين Employee Screening من الممكن أولا بذل الجهود اللازمة لفحص العاملين المرتقبين. ومن المتوقع أن يكون من لهم ماض عدواني، ومن تتوفر فيهم الخصائص المرتبطة بالسلوك العدواني أكثر ميلاً للسلوك العدواني في مجال العمل. وبالتأكيد فإن هناك أناسًا أكثر عرضة للانفجار غضبًا ويبادرون بالاعتداء على الآخرين عندما تواجههم بعض المصاعب أو الظروف السيئة. وتتضمن الأساليب التي تستخدم للتعرف على أصحاب هذا السلوك اختبارات الشخصية (راجع الفصل الثالث). ولكن هذه الاختبارات بعيدة عن الكمال، كما أنها نجحت في ذلك في بعض الأحيان وفشلت في ظروف أخرى. وفي الحقيقة فإنها نجحت في اكتشاف الحالات الشاذة مثل: حالة الأفراد الأكثر

ميـلاً نحو هذا السلوك. وبالطبع فـإن ذلك لا يعني أن سلوك هؤلاء سيكون عـدوانيًا في جمـيع الحالات. ومع كل ذلك فقـد تكون القدرة على فرز أصـحاب هذا السلوك مهـمة بالنسبة لبعض الوظائف مثل: وظائف ضباط البوليس .

الإجـراءات العقـابيـة ***Disciplinary Procedures*** المدخل الثاني لتـخفيض الـسلوك العدواني في مجال العمل يتضمن تنمية بعض الإجـراءات العقابية الواضحة لهذا السلوك. فلا يمكن أن يعيش السلوك العـدواني في بيئة تعتـبره بوضوح غيـر مناسب وتواجهه بعقـوبات صارمة وسريعة. ولبـرامج العقوبات التصاعـدية تأثير قوي في منع أنواع السلوك غيـر المقبولة في مجال العـمل (راجع الفصل الثاني)، وهناك العديد من الأسبـاب لأن نتوقع أن يكون لها تأثير قوي لمنع السلوك العدواني في مجال العمل إذا إستخدمت بكفاءة.

المعاملة العادلة: ***Treating People Fairly*** أخذًا في الاعـتبار أن السلوك العـدواني يحدث في المنظمات نتيجة للشعور بالظلم، فإن من الممكن تخفيض هذا السلوك عن طريق التأكد من وجود مـستوى عـال من العدالة في معـاملة العاملين بالمنظمـة. ذلك أن الناس يميلون إلى السلوك العدواني بنفس المسـتوى الذي يشعرون فيه بعـدم العدل في التعامل معـهم خاصة معـاملة الآخرين الشخـصية لهم. وبالتـحديد فإنه من الممكن تخـفيض مسـتوى السلوك العدواني في المنظمـة عن طريق اهتمام العـاملين ببعضهـم البعض. كذلك فإنه من المفـيد شرح القرارات التي يمكن أن تـثير غضب العاملين بطريقـة توضح لهم أن كل تلك الأمور كانت موضع تقدير الإدارة. وبالتأكيد فإن القـرارات الغير مرغوبة مثل قرارات فصل بعض العـاملين لا يمكن تجنبهـا، ولكن من الممكن تفـادي السلوك العدواني من العـاملين الذين تصـدر بحقـهم تلك القرارات. وإلى المـدى الذي يتم فيـه شرح قـرارات الاسـتغناء عن العاملين بطريقـة حساسـة لمشاعر العامـل المفصول، فإنه يكون مـن الممكن تفادي السلوك العدواني.

تـدريب العـاملين: ***Employee Training*** كما لاحظنا فإن عدد حـالات الاعتداء البدني نادرة، ولكنها موجودة . ولذلك فإن من الواجب تدريب العاملين على كيفية الرد على أي اعتداء يقع من العمال الحـاليين أو السابقين أو من العملاء. وتبـذل الشركات الآن الجهـود لتنمية برامج منتظمـة لتسليح المديرين بمهـارات اكتـشاف الحالات الخطـرة التي تحمل في طيـاتها احتمالات وجود السلوك العدواني، ونشر هذه البرامج بين العاملين.

ومن الممكن تقليص السلـوك العدواني في المنظمـات باستـخدام الأسـاليب السابـقة وغيـرها. ومن وجهـة نظرنا فإن السلوك العـدواني في مكان العمـل يمثل تهديدًا لسـلامة ورخاء العـاملين وفعالية منـظماتهم. كما أن مـحاولات الثأر تسـتنزف الوقت والطاقة من

الأنشطة المنتجة بالشركـة. ولذلك فإننا نعتقد أن الجهود المبذولة في سبـيل السيطرة عليها مجدية خاصة من الجانب الأخلاقي ومن جانب تأثير وفعالية المنظمة.

أنت مستشار في مجال السلوك التنظيمي :

لاحظت حديثًا قدرًا كبيرًا من التوتر، والعنف الخـفي من العاملين في قسم التسويق بالشركة التي تعمـل بها. ومن الواضح أن العاملين فـي هذا القسم بدءوا يروجون الإشـاعات السلبـية، والتحدث بفظاظة عن العاملين في الأقسام الأخرى في غيابهم، وإخفاء مالا يحتاجونه من موارد بهدف حرمان الآخرين منها فقط.

1- في تقديرك، ودون الحصول على أي معلومات ما أسباب ذلك السلوك المنحرف؟

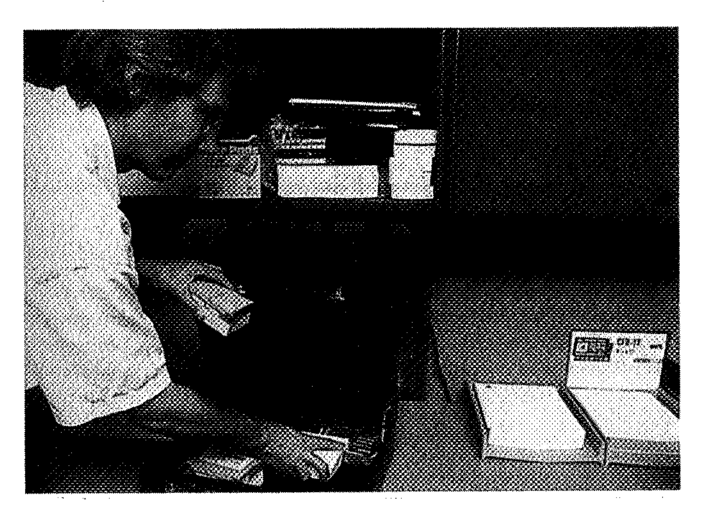
2- بافتراض أن الأسباب التي افترضتها أسباب حقيقية للمشكلة (كما حددها الاستقصاء مثلاً) كيف يمكنك تقليص السلوك موضع الحديث؟

3- مـا تأثير الخطوات التي اتخـذتهـا لتقليص السلوك المنـحرف على سلوك المواطن الصـالح بالمنظمة، وعلى الأشكال الأخرى للسلوك المنحرف ،مثل سرقات العاملين؟

سرقات العاملين Employee Theft

عندما تفكر في تعبيـر سرقات العاملين فما الصورة الـتي تقفز إلى ذهنك؟ ربما كانت صورة شخص يتـسرب إلى خزائن الشركة ويهـرب بما فيها من نقـدية حصلتها من مبـيعات اليوم، أو صورة المسئول عن الكومبيوتر الذي يحـول المبالغ التي يسددها العملاء إلى حسابه بدلاً من حسـاب الشركة. ومع أن هذه الأشـياء تعـتبر سرقـات فإننا اعـتدنا أن نفكر فيـها كجرائم يرتكبها المجرمون. إننا ننظر إلى سرقات العاملين نظرة أوسع من تلك النظرة، فمثلاً إذا أخذ أحد عمال المكاتب صندوقًا من ماسكات الأوراق الخاصة بالعمل إلى منزله فإن ذلك يعتبر سرقة؟ كذلك الوضع إذا أكل أحد عمال مـتاجر التجزئة الكبرى من البضاعة التي يقوم بوضعها على الرفوف. إن هؤلاء العمال يقومون بأشـياء صغيرة، ربما قام بها الجميع، ولكن ذلك لا يخرج تلك التصرفات عن كونها سـرقات ؛لأنها ممتلكات الشركة. وإذا فهمنا ذلك فإن بإمكاننـا أن نعرف سرقـات العاملين بأنها الحـصول على ممتلكات الشـركة للأستـخدام الشخصي دون إذن رسمي.

وكما قد تتخيل فإن سرقات العمل مشـكلة مكلفة. وفي الحقيقة فإن تكاليفها السنوية قد قدرت بمبلغ 200 بليون دولار (شكل 10- 15). وتشكل السرقـات الكبرى جزءًا من الرقم السابق، ولكن جـزءًا كبيرًا منه يأتي من سـرقة الأشياء الصـغيرة مثل تلـك الأشياء الصغيرة التي يأخذهـا الناس ولا يظنون أنهم قد ارتكبوا أي خطأ هل أنت لص إذا أخذت أحد أقلام الشركة إلى منزلك واستخدمتهـا في موازنة رصيدك بدفتر حساباتك الشخصي؟ أو إذا استخدمت تليفون الشركة لإجراء مكالمات شخصية غير محلية؟ بالطبع فإن الإجابة:



شكل (10-15) سرقات العاملين
مشكلة خطيرة بالنسبة لتعرض المنظمات، سرقات العاملين ليست نادرة في العديد من المنظمات، كما أنها تشكل في بعض الأحيان الفرق بين الربح والخسارة

لا، ولكن هذه الأفعال قليلة الأهمية تعتبر سرقة، كما أن تأثيرها قد يتراكم ليشكل مبالغ ضخمة. فمساكات الأوراق التي يأخذها العامل مرة تلو الأخرى وتلك التي يأخذها العديد من العاملين تستنزف دماء الشركات، وتحملها خسائر ضخمة. ولذلك فليس من المستغرب أن تكون سرقات العاملين أحد أهم أسباب فشل المشروعات الصغرى، كما أنها تشكل 30% إلى 50% من بين أسباب فشل هذه المشروعات في بعض الصناعات.

لماذا يندرج العاملون في هذا السلوك، وكيف تتمكن الشركات من خفض عدد مرات حدوثه؟ هذه هي الأسئلة التي سنبدأ الإجابة عليها الآن.

لماذا يسرق العاملون؟ المداخل التقليدية **تعتمد نوع الإجابة على السؤال السابق على الشخص الذي يوجه له السؤال.**

فالخبراء ومن يعملون بأقسام منع الخسائر أو "إدارة الممتلكات" كما يطلق عليها في العادة يقولون: إن العاملين يسرقون لأنهم أعطوا الفرصة لذلك. ولذلك فلكي تمنع السرقات فإن هؤلاء الخبراء قد نموا نظام أمن يتضمن كاميرات وأدوات ذات تقنية عالية لتخويف اللصوص والإمساك بهم متلبسين بالسرقة.

أما علماء الإجرام فإن لديهم أسبابًا أخرى. ذلك أن هؤلاء العلماء الذين هم علماء اجتماع بطبيعة تعليمهم وتدريبهم يركزون على الضغوط المالية المختلفة مثل الانتكاسات المالية، وضغوط المشاكل الأخلاقية مثل: دفع خسائر القمار التي يواجهها هؤلاء العاملون. ويعتمد مدخلهم في التعامل مع سرقات العاملين على استخدام الاختبارات النفسية للتعرف على العاملين الأكثر ميلاً للسرقة تمهيدًا للتخلص منهم أو عدم توظيفهم من البداية. وكما هو الحال مع الاختبارات الخاصة باكتشاف السلوك العدواني في مجال العمل، فإن نتائج استخدام اختبارات الأمانة وعدم الأمانة قد أعطت نتائج متعارضة.

أما علماء النفس التجـريبيين فإن لديهم أسبابًا أخرى لسرقة العـاملين. فهم يعتمدون على ميل الناس إلى تبـرير سلامة ما يقـومون به من الأعمال من أي خطء. وإلـى حد ما فإننا جميعًا نفعل ذلك، ولكن بعض من لديهم اضطراب عقلي وأصحاب الشخصيات غير السوية يبررون لأنفسهم أكثر الأفعال الاجرامـية إنحرافًا. ويعتمد المدخل الذي يتبعه هؤلاء المهنيون على برامج العلاج النفسي المكثف لمن يسرق من العاملين.

وقد وفرت هذه المداخل المختلفـة فهمًا جيدًا لأسباب سـرقة العاملين خلال السنوات الماضيـة. كمـا أن الحلول التي قدمهـا أصحـاب هذه المداخل قد تركت أثرًا واضـحًا على المشكلة. وبالإضـافة إلى ما سـبق فهناك حقـيقة أخـرى لا يمكن التغاضـي عنها وهي أنه بالرغم من الجـهود التي يبذلهـا هؤلاء المهنيون فـمازال العـاملون يسرقون. ولـذلك فمن الواضح أن هذه المداخل لم تقـدم الإجـابة الكاملة للسـؤال المطروح، ولذلك فإن علمـاء السلوك التنظيمي قد أدلو بدلوهم في هذا المجال.

الحافز إلى السرقة مدخل إداري للتعامل مع سرقات العاملين The Steal Motive

على الرغم من اختـلاف المداخل السابقة عن بعضـها فإن بينها قـاسمًا مشـتركًا وهو اعتمادها على الدور الذي يلعبه القضاء والقدر. ونحن كمديرين محترفين لدينا خبراء أمن يضعون الكاميرات في جميع أنحـاء المنظمة ويمكننا أن نوافق على إجراء اختبارات تقرر من لديهم ميولاً إجرامية، ونستطيع كذلك ترتيب ظروف العلاج النفسي لأصحاب الشخصيات الإجرامية. ومع ذلك ونظرًا لأن المشكلة مازالت قـائمة فإن السؤال المطروح هو : ما الذي يمكننا أن نفعله للتخلص من المشكلة؟

تتطلب الإجابة على هذا السؤال فهم الحوافز الاجـتماعية الموجودة في مكان العمل - تلك التي تدفع العاملين إلى السرقة. وبلغة أخرى: ما التـفاعلات الاجتماعية الموجودة في مكان العمل والتي تجعل العامل العادي (الذي لا تتوفـر لديه ميول إجرامية ولا اضطرابات نفسـية) يقرر سرقـة أشياء معيـنة في أوقات معينة؟ قـدم العلماء لنا أربع مجمـوعات من العوامـل يمكننا أن نلخصـها باللفظ المشـتق من بدايات الكلمات الدالة عـليها بالانجلـيزية وهي: - STEAL التي اشـتـقت مـن الكلمـات الأربع Support و Thwartو Even the Score و Approval .

وسنشرح هذه العوامل بقليل من التفصيل فيما يلي :

- الـدعـم **Support** : يتضمن الدعم مجموعة من المعايير التي تتغاضى عن السرقة أو تغفـرها. المعايير التي تسمح للعـامل بأن يستولي على ممتلكات الشـركة نظرًا لأن ذلك جزءًا من النظام أو الطرق المتـعارف عليها لأداء العـمل. فعلى سبيل المـثال فإنه

من المقبول لدى العاملين والإدارة في بعض الشركات أن يأخذ العامل معه إلى المنزل بعض الأشياء للاستعمال الشخصي. ويعني قبول هذا السلوك دعم الزملاء له.

- **العناد Thwart** : وهو يصف رغبة العامل في رفض معايير الجماعة عن طريق أداء ما يرغب فيه. ويعني ذلك أنهم يسرقون حتى وإن كان ذلك يخالف المعايير التي إرتضتها الجماعة. إفترض على سبيل المثال أن العاملين بأحد المطاعم يوافقون على أن يأخذ العاملون طعامًا من المطعم، ولكنهم لا يقبلون أن يأخذ أحدهم نقودًا من الخزنة. وعلى ذلك فإذا غدر أحد العاملين بزميله، وأخذ نقود من الخزنة، فإنه يكون قد تحدى المعايير التي إرتضتها الجماعة وأرسل بذلك إشارة عن رغبته في ذلك التحدي.
- **الرغبة في تحقيق التعادل Even the score** : وهي رغبة قوية ذات صلة باعتقاد العاملين بأنهم عوملوا بطريقة سيئة أو أنهم قد ظلموا. وهنا تعتبر السرقة إحدى الطرق التي يعتقد العامل أنه استرد حقه عن طريقها ، أي: أنهم حصلوا على ما يستحقونه في الحقيقة. فعلى سبيل المثال إذا شعر أحد العاملين بأنه عومل بطريقة سيئة أو أن الشركة تدفع له راتبًا منخفضًا؛ فإن هذا الشخص قد يأخذ ممتلكات الشركة ليصحح الخطأ أو الظلم الذي ارتكبته الشركة بحقه.
- **الموافقة أو الاستحسان Approval** : والمقصود بذلك أن بعض المشرفين لا يكتفون فقط بمسامحة العاملين عن السرقة التي ارتكبوها، بل إنهم في بعض الأحيان يوافقون عليها كطريقة غير رسمية لتعويض العامل: ،وبالتأكيد فإن بعض المشرفين ينظرون إلى سرقات العاملين كجزء من هيكل الأجور غير الرسمي الذي يسمح لهم بتقديم حوافز إضافية للعاملين بطريقة فعالة. ونتيجة لذلك فإنهم يديرون ظهورهم للسرقات أو يرتبوا لاستحواذ العاملين على ممتلكات الشركة. فعلى سبيل المثال فإن أحد المشرفين في متاجر التجزئة ساعد أحد العاملين الذي قام بتنظيف المخزن بطريقة جيدة بأن يأخذ إلى منزله صندوق حفاضات بسعر 10 سنت وهو سعر أقل بكثير جدا من قيمتها الفعلية.

وبالتأكيد فإن هذه الحوافز الأربعة تمثل طريقة إضافية لفهم سرقات العاملين، كما أن هذا المدخل ينحو بنا بعيدًا عن المداخل التقليدية. والمهم أن هذا المدخل يمكن أن يشكل الأساس لبعض المقترحات التي يمكن أن تساعد على السيطرة على سرقات العاملين.

التحكم في سرقات العاملين: بعض الخطوات المفيدة

Managing Employee Theft: Some Useful Steps

أخذًا في الاعتبار أن سرقات العاملين مشكلة مهمة في بعض المنظمات، فكيف يمكننا

كمديرين محترفين أن نتخلص منها أو نمنعها؟ بإمكاننا أن نقدم عددًا من المقترحات في هذا المجال. وخلافًـا لمقترحات خـبراء الأمن وخبراء إدارة أصـول المنظمة فإن هذه المقـترحات لاتكلف وقتًا ولا مالاً. وفيما يلي نورد تلك المقترحات.

- **عامل مرءوسـيك باحترام.** تساعد تلك المعاملة تنمية اتجـاهات إيجابية نحو منظماتهم. وكما قال أحد الخبراء فإنه من الصعب أن تسرق من صديق بالمقارنة بالسرقة بمن لايهتم بك.

- **أشرك العاملين في تحديد المقصود بالسرقة رسميا.** لا يعتقد العاملون أن استخدام تليفون أو ماكـينة تصوير الشركـة في الأغراض الخاصة سـرقة. وإلى المدى الذي يشارك فـيه العاملون في تنمـية كتـاب تعليمات الشركـة (القواعد الأخـلاقية بالشركـة) آلتي تحدد السلوك المقبول والسلوك المرفوض فإنهم يستطيعون فهم السلوك المرفوض بوضوح.

- **وضح للعاملين تكلفة السرقة.** لدى العاملين استعـداد فوري لفهم المنافع التي يحصلون عليهـا. ولكنهم غالبًا لا يسـتـطيعون فهم المشكلة وتكالـيفها بالنسـبة للشركة. فـفهم العاملين أن ذلك السلوك قد يؤدي إلى الإضرار بالمنظمة، وإلى خسارتهم لوظائفهم في النهاية قد يكون مفيدًا في منع سرقات العاملين أو تخفيضها.

- **استخدم نظام خط الشركة الساخن.** يخصص كثير من الشركات الآن عددًا من خطوط التليفونات التي يمكن أن يستخـدمها العاملون للاستفسار عمـا يواجهونه من مشاكل أو للابلاغ عن المخالفات التي يرتكبها غيرهم. وربما استخدمت تلك التليفونات لفهم نظم الأجور الخاصة بهم الذي قد يؤدي في النهاية إلى تخفيض شعورهم بالظلم. وقد يوفر هذا النظام فـرصة للعامـلين للإبلاغ عن السرقـات التي يرونها أو التـحذير منهـا قبل وقوعها دون حاجة لذكر أسمائهم.

- **كن مثالاً جيدًا.** إذا رأى العاملون أن مديرهم يأخذ ممتلكات الشـركة، فإنهم في النهاية قد يأخذونها كـعلامة على أنهم يستطيعون أن يـفعلوا نفس الشيء. ولن يستطيع المدير المشهـور بالسّرقـة منع الآخرين منهـا. وبألفاظ أخـرى: فإنه لكي يسـتطيع المدير منع السرقـة أو التقليل منهـا ؛ فعليه أن يرسى مـثالاً جيـدًا وأن يكون قدوة صالحـة ينفذ مايرشد الآخرين إليه.

ومن خلال هذه الخطوات وغيرها، تستطيع المنظمات تخـفيض نسبة سرقات العاملين ومداها. وبذلك تستطيع المنظمات الوصول إلى هدفين مهمين هما، تحسين مستوى العمالة بالشركة، وتحسين مستوى المعايير الأخلاقية الداخلية التي تحكم تصرفاتهم.

ملخـــص الفصـــل العـــاشـــــر

(1) **وصف التعاون والتفريق بينه وبين الإيثار.**

يشيـر السلوك الداعم للروابـط الاجتـمـاعـيـة- التعـاون- إلى الأنشطة التي تساعـد الآخرين من طرق عدة. وهذه الأنشطة شـائعة وتأخـذ عددًا من الأشكال في المنظمات. وأقل هـذه الأشكال شيوعًـا هو الإيثار، الذي يشيـر إلى الأنشطة التي يقوم بها شـخص وينتفع بها الآخـرون دون أن يحصل المتبرع أو ينتظر الحـصول على أي عائد. وفي الحقيقة فإن الأنشطة التي تبدو أنها نوع من الإيثـار (مثل مسـاعدة الآخريـن) قد لا يكون الدافع وراءها هو الإيثـار نظرًا لأن المتبـرع قـد يكون مـهتـمًا بتنمـية الشـعـور الطيب من وراء هذا السلوك وبذلك فإنه يحصل على مقابل.

(2) **وصف السـلوك التنظـيـمـي الذي يعـبـر عن الانتماء للمنظمة وتوضيح أهم أشكاله.**

سلوك المواطن الصالح بالمـنظمة شكل من أشكال السلوك التنظيـمي الداعم للعلاقات الاجـتماعـية. وفي هذا السلوك فإن ما يقدمه العاملون يفوق ما هو مطلوب منهم بحكم العلاقة الوظـيفية الرسميـة. وقد يأخذ هذا السلوك شكل تـقديم العـون لمن يحـتـاجـه من زمـلاء العـمل، أو الاهتمـام بالمنظمـة، أو تقبل الهـزيمة بروح رياضية، أو الاهتمام بمشاعر الآخرين أو ما إلى ذلك.

(3) **وصف سلوك من يطلقـون صيـحات التحـذير من وقوع الأخطاء والمشاكل التي يواجهونها.**

تعني إطلاق صـيحات الانذار إبلاغ العـاملين عن الأعمال غيـر القانونية أو غير الأخلاقـية التي يقوم بها الآخـرون لهؤلاء الذين يسـتطيعـون اتخاذ الإجـراءات اللازمة لتصحيح الخطء ويتصف هذا النوع من العاملين بأنهم يلتـزمـون بأداء الأشيـاء الصـحيـحـة، ولكنهم يخـشون إنتـقام أصحـاب الأعمـال نظرًا لتـشهيـرهم بمرتكبي الأخطاء.

(4) **وصف طبيعة التعاون وتحديد العوامل الشخصية والتنظيمية التي تؤثر على وجوده.**

يتضمن التعاون تبادلا للمعاونة أو التنسيق بين أكثر من شخصين أو مـجموعتين أو منظمتـين. وفي المنظمات، فإن العاملين يواجهـون مشاكل اجتماعيـة عندما يحاولون تعظيم العائد عـلى أنفسهم أو أقسـامـهم إذا حاول الآخـرون اتباع نفس الأسلوب. ويتوقف اختيـار العاملين لما يقومون به في مثل هذه الحـالات على عدد من العوامل الشـخصيـة (مثل الاتجاهات القوية نحـو التبادل، والأتجاهات الشخصـية نحو التعـاون) وعدد من العـوامل التنظيمـية (مثـل نظم الأجور والحوافز، وارتباط أعمال العاملين ببعضها.

(5) **وصف الثقة وتحديد علاقـتها بالسلوك المعبر عن الانتماء، وبالتعاون.**

تعبـر الثقـة عن قوة اعـتقـاد العامل في أن شـعور الآخرين نحوه طيب، وأن أنشطتهم ستتمشى مع أهداف الجـمـاعـة. ومن المتـوقع أن يكون العـاملون مـواطنين صالحين نشطين طالما أنهم يثقون في زملائهم، وكلما زاد مستوى هذه الثقة ؛كلما زاد مستوى التعاون بينهم.

(6) **وصف الصـراع وتوضيح كـيف يمكن أن يؤدي إلى نتائج إيجابية أو سلبية.**

الصراع إجـراءات يتخذها أحد الأطراف أو سـبيله إلى اتخـاذها، وينظر إليـهـا الطرف الآخـر على أنهـا ستلحق ضـررًا باهتمـاماته الأساسـية. وغالبًـا ما يؤثر الصـراع على الاتصالات بين الأفـراد أو الجمـاعات أو الأقسام، كـما أنه يقضي على التنسيق بيـنهم. كما أنه يؤدي إلى أن يتـصـرف الناس بـأسلوب سلطوي، وأن يتأثروا في أحكامهم وقراراتهم بالقـولبة السلبية. ولكن يمكن أن يؤدي الصـراع إلى نتائج إيجـابية. فهـو على سبيل المثال يشجع العاملين على إجراء مناقشة مستفيضة للمـشكلة، وعلى أن يفـهـم كل فـريق موقف الآخـر، ويشجع على اسـتنباط أفكار جـديدة لحل المشاكل وفي بعض الأحـيان قـد يؤدي إلى تحسين مسـتوى جـودة القرارات، وتحسين مستوى الالتزام التنظيمي.

(7) **وصف العوامل الشخصية والتنظيمية التي تؤدي إلى الصراع.**

قد ينتج الصـراع عن عوامل تنظيمـية مثل التنافس

على الموارد المحدودة، وغموض المسئولية وحدود السلطة. كما أنه قد ينتج عن عوامل شخصية مثل الفهم الخاطئ، والاتصالات السيئة، والواقعية الساذجة (مثل تضخيم الفروق بين وجهات نظرنا وتلك الخاصة بالآخرين لتعظيم صراع الأهتمامات).

(8) شرح الأساليب المختلفة التي تستخدم لإدارة الصراع بالمنظمات.

يدار الصراع عادة باستخدام أساليب التفاوض التي يتمكن خلالها أطراف الصراع من تبادل العروض والتنازلات حتى يصلوا إلى حل مقبول للطرفين. ويمكن دعم التفاوض بعدة أساليب صممت لإعطاء أحد الأطراف ميزة على الآخر، وبجهود للوصول إلي اتفاق تعاوني يعظم العائد على الطرفين معًا بدلاً من مجرد تبادل التنازلات. ويمكن أن يدار الصراع أيضًا من خلال إجراءات الوساطة التي يقوم خلالها طرف ثالث بتسهيل قبول الطرفين الاختياري لحل المشكلة، بالإضافة إلى أسلوب التحكيم الذي يتولى فيه طرف ثالث اقتراح حل وفرضه على طرفي النزاع.

(9) التفرقة بين السلوك العنيف والسلوك العدواني بالمنظمة.

يعني السلوك العنيف في المنظمة: قيام أحد العاملين السابقين أو الحاليين بعمل مدني يضر الآخرين في المنظمة. وهو يعتبر نوعًا شاذا من السلوك العدواني الذي يهدف القائم به إلى إيقاع الأذى بالعاملين في مكان العمل. وكثير من أشكال هذا السلوك خفي بطبيعتها.

(10) شرح أسباب السلوك العدواني والأساليب المستخدمة للحد منه.

ينتج السلوك العدواني في المنظمة من الشعور بالظلم. كما أنها قد تنتج عن التغييرات السلبية في مكان العمل مثل تقليص حجم النشاط وتسريح العاملين. ومن الممكن التحكم في هذا النوع من السلوك عن طريق فحص العاملين، واتخاذ الإجراءات العقابية المناسبة، والعدل في معاملة العاملين وتدريبهم على التعامل مع تلك المواقف.

(11) وصف أسباب سرقة العاملين ممتلكات المنظمة والأساليب المستخدمة للحد منها.

تنتج سرقة العاملين - التي تعني أخذ ممتلكات المنظمة للاستخدام الشخصي من أسباب شخصية منها حوافز اجتماعية تساعد العامين على التأقلم مع معايير الجماعة التي تدعم السرقة، أو من الرغبة في الثأر ممن أوقعوا بهم الضرر. وحتى يمكن للمديرين تخفيض سرقات العاملين فلابد أن يعاملوهم باحترام، وأن يشركوا العاملين رسميًا في تعريف السرقة، وأن يوضحوا بجلاء التكلفة التي تتحملها الشركة نتيجة للسرقات، وأن تخصصوا تليفونات للإبلاغ عن السرقات، وأن يكونوا قدوة حسنة للسلوك الجيد.

أسئلـــــة للمناقشـــــة :

(1) أي نوع من أنواع سلوك المواطن الصالح لاحظته في أي مكان عملت به؟ إذا لم يحصل الأفراد على أي عائد مقابل ما قاموا به، فلماذا قاموا بتلك الأعمال؟

(2) ما العوامل التي قد تؤدي إلى وجود درجة عالية من الثقة بين العاملين؟ هل الجهود التي تقوم بها الإدارة للتأكد من وجود هذه العوامل بالمنظمة مجدية؟

(3) ما القضايا الأخلاقية التي يجب أن يفكر فيها الشخص قبل أن يطلق صيحات التحذير من ارتكاب بعض العاملين للأخطاء أو شروعه في ذلك؟

(4) ما الخطوات التي يمكن اتخاذها لزيادة رغبات العاملين في التعاون، بدلاً من مواجهة حالات تعارض الأهداف أو ما يطلق عليه: المشاكل الاجتماعية؟

(5) هل تعتــقد أن الناس يختلفــون من حيث النمط الذي يفضــلونه لحل الصراعات (التــحكيم أو الوساطة أو المنافسة مثلاً)؟ هل تظهر تلك الفروق في جميع الحالات أم في بعض الظروف فقط؟

(6) "لا يظهر الصراع حتى يدركه أطرافه". هل توافق على تلك العبارة؟ نعم أو لا ولماذا؟

(7) هناك أدلة متـزايدة على أن الصراع قـد يؤدي إلى نتائج إيجـابية في بعض الحالات. هل تـعرفت على أي نتائج إيجابية للصراع خلال حياتك؟ إذا كانت الإجابة نعم فما أسباب ذلك؟

(8) إفترض أن العاملين في شركتك يدخلون كثيرًا في حالات صراع مع بعضهم. كيف يمكنك تخفيض مستوى هذا الصراع؟

(9) هل تعتقد أن الانحراف في مكان العمل (مثل: السـلوك العدواني، وسرقات العاملين) آخذة في التزايد، أم أن معدلاتها ثابتة أم متناقصة؟ إشرح إجابتك.

(10) اشرح العـبارة الآتية: "من الصعب السـيطرة على سرقات العـاملين، نظرًا لأن الجميع يسـتولي على ممتلكات المنظمة، وأن عددًا قليلاً جدا منا يعتبرون أن ذلك سرقة".

تطبيقــات الفصــل العــاشــــر:
حالة عمليــــة:
عندما يصبح المنافسون أعداء ذوي أخلاق: كيف استخدمت شركة سوني آخر أسلحتها في تايلاند.

يتفق معظم الخبراء على أن حرب الأسعار خطأ. ذلك أن النتيجة تكون في الغالب نزيفًا لدماء الطرفين. وأن المستهلك هو الرابح الوحيد في تلك الحالة. ومع ذلك فـإن مكاسب العملاء تكون مؤقتة، ومع ذلك فإنه في عالم تحتـدم فيه المنافسة فإن بعض الشركـات الكبرى تستخدم هذا السلاح الأخيـر وتحقق نجاحات نتيجة لذلك. فكر في حرب شركة سوني مع منافسها الرئيسي ماتسوشيتا في تايلاند.

فقد كانت شركة ماتسوشيتا تسـيطر على ثلث سوق الاليكترونيات عندما بدأت سوني تبيع منتجاتها في تايلاند. وقد درس كـازونوري سومايا Kazunori مدير أنشطة سوني الوضع بدقـة وقرر أن يكون السعر جزءًا من إستراتيـجيتها. في هذا السوق. ولذلك خفض أسعـار تليفزيونات سوني 12 بوصة إلى مستوى أسعار تليفزيونات ماتسوشيتا 20 بوصة، مما أجبر ماتسوشيتا على تخفيض أسعار تليفزيوناتها. ولكن شركة سوني إستـمرت في تخفيض أسـعار منتجاتها أكـثر وأكثر. ماذا كـانت النتيجة؟ عندمـا تضاءل الفرق بين تليفزيونات ماتسوشـيتا مقاس 20 بوصة وأكثر تليفـزيوناتها أرباحًا، وهو التليفزيون 14 بوصة إلى أقل من 40 دولار، فإن مبيـعاتها من هذا النوع أصبحت في خطر. وهنا خـسرت ماتسوشيتا السـباق وأوقفت بيع تليفزيوناتها مقاس 20 بوصة مما أعطى سوني الفرصة التي تريدها.

ولم تكن هذه هي الاسـتـراتيجية الوحـيدة التي اتبعـها سوما للحـصول على جزء من السوق من منافـسه ماتسوشيتا، ذلك أنه استعـار إستراتيجية أخرى من قائد الصين الشيوعي الشهير ماو لحـصار ماتسوشيتا. وقد عبر سومـايا عن تلك الاستراتيجية قائلا إن مـاو لم يقاتل شانغهاي بطريقة مبـاشرة. إنه استولى أولاً على حقول الأرز، ثم بدأ بقتال المدينة. ولذلك اتبع سومايا إستراتيجية مشابهة. لقد بدأ في عرض منتجاته خارج المركز التجاري لمديـنة بانكوك عاصمة تايلاند، وعندما سيطر على تلك الأسـواق استخدم إستراتيـجية حرب الأسعار التي سبق وصفهـا في الهجوم على ماتسوشيتا في متاجر وسط المدينة. وبالتـأكيد فإن الحرب لم تنته بكسب سوني لتلك المعركة، ذلك أنه من المؤكد أن ترد ماتسوشيتا، والشركات التي تبقى على القمة هي التي تستمر في مفاجأة منافسيها.

أسئلـــــة :

(1) ما مبادئ الصراع والمنافسة التي وضحتها تلك الحالة؟

(2) هل تعتقد أن إستراتيجية تخفيض السعر التي اتبعتها شركة سوني أخلاقية؟ لماذا؟ ولم لا؟

(3) ما الأسلوب الذي كان بإمكان ماتسوشيتا استخدامه للرد على شركة سوني عندما اكتشفت أهدافها. هل كان الوقت متأخر للرد على سوني عندما بدأت الأخيرة هجومها.

(4) أخذًا في الاعتبار أن شركة ماتسوشيتا قد خسرت جزءًا مهماً من سوقها لشركة سوني، ما الذي تستطيع شركة ماتسوشيتا فعله في ذلك الموقف.

تدريـب سلـوكـي :

النمط الشخصي في إدارة الصراع.

الصراع بين الناس واقع لا يمكن الهروب منه. وبالتالي فمن المهم لنا أن نتحكم في الصراع بطريقة فعالة عندما نواجهه. كيف تتعامل مع هذه الظروف؟ ما طريقتك المفضلة في التعامل مع الصراع مع الآخرين؟ سوف يوضح لك التدريب الآتي بعض القضايا الهامة في هذا المجال.

توجيهـــــات :

1- تذكر ثلاث من حالات الصراع التي واجهتها مع الآخرين. صف كل حالة كتابة على إحدى الأوراق باختصار.

2- أجب الأسئلة الآتية بالنسبة لكل حالة على حدة. (قد يكون مفيدًا أن تعمل ثلاث نسخ من الأهداف).

أ) لأي مدى حاولت حل هذا الصراع عن طريق تفاديه (تنحية القضية جانبًا، الانسحاب من الوضع)؟

لم أفعل ذلك الشيء — **فعلت ذلك الشيء**

1 2 3 4 5 6 7

ب) لأي مدى حاولت حل هذا الصراع عن طريق التكيف معه؟

لم أفعل ذلك الشيء — **فعلت ذلك الشيء**

1 2 3 4 5 6 7

جـ) لأي مدى حاولت حل هذا الصراع عن طريق المنافسة (محاولة كسب الصراع، الدفاع عن حقك أو وجهة نظرك)؟

لم أفعل ذلك الشيء — **فعلت ذلك الشيء**

1 2 3 4 5 6 7

د) لأي مدى حاولت حل هذا الصراع عن طريق الحلول الوسط (محاولة الوصول إلى أرضية مشتركة بين وضعكما)؟

لم أفعل ذلك الشيء — **فعلت ذلك الشيء**

1 2 3 4 5 6 7

هـ) لأي مدى حاولت حل هذا الصراع عن طريق التعاون (العمل مع الطرف الآخر للوصول لأي حل يرضي اهتماماتكما الأساسية مثلاً).

لم أفعل ذلك الشيء — **فعلت ذلك الشيء**

1 2 3 4 5 6 7

3- اطلب من أستاذك تسجيل درجات كل طالب من طلاب الفصل - على المدرس بعد ذلك حساب متوسط الدرجات الخاصة بكل سؤال.

أسئلـــــة:

(1) هل لاحظت وجود إتفاق بين إجاباتك؟ هل تفضل طريقة معينة لحل الصراع؟ إذا كانت الإجابة: نعم، فما هو تأثير ذلك على مدى نجاحك في إدارة مدى متنوع من أنواع الصراع؟

(2) هل تفضل اتباع طرق متنوعة نتيجة لاختلاف ظروف كل حالة من حالات الصراع (تختلف الطريقة نتيجة لاختلاف الشخص الذي تقع المواجهة معه مثلاً)؟

(3) كيف تقارن الدرجات التي حصلت عليها مع درجات الآخرين؟ هل هي أعلى؟ أم أقل؟

(4) هل من الممكن أن تغير طريقتك الخاصة بالتعامل مع الصراع؟ إذا كانت الإجابة نعم، وضح كيف؟

تدريـب جماعـي:

الحصول على العون عندما تحتاجه: أحد الأساليب التي ثبت نجاحها.

ماذا تفعل عندما تريد الحصول على مساعدة من شخص آخر؟ إحدى الاستراتيجيات أن تطلب مباشرة ماتريد، ولكن معظم الناس يعلمون أن ذلك الأسلوب ليس أفضل الطرق للحصول على ما تريد. ففي بعض الأحيان يكون من المفضل الانتظار حتى يكون مزاج الآخرين جيداً أو تحاول أن تضعهم في مثل ذلك المزاج. ويمكن تحقيق ذلك بعدة طرق مثل: الثناء عليهم، أو إعطائهم هدية مناسبة، أو تعريضهم لشيء مضحك. وعندما يكون مزاجهم جيداً فإن احتمال الاستجابة لما تريد يزداد. ويوضح التدريب الآتي قوة تأثير هذه الأساليب.

إرشـــــادات:

(1) قسم الفصل إلى مجموعتين.

(2) سوف تقوم إحدى المجموعتين بدور طالبي التوظف، اقرأ عليهم التعليمات الآتية:

عليك أن تلعب دور المرشح لإحدى الوظائف خلال مقابلة عمل مختصرة. وتقع الوظيفة التي ترغب في الحصول عليها في بداية وظائف السلم الإداري، ومهمتك أن تعمل كل ما في وسعك للحصول على الوظيفة.

(3) ستلعب الجماعة الأخرى دور من يجرون مقابلات التوظف، وسيتم تقسيمها إلى جماعتين فرعيتين. سوف تحصل إحدى المجموعات الفرعية التي تقوم بتقييم كل مرشح على المعلومات الآتية:

مهمتكم أن تقوموا بدور من يجرون مقابلات التوظيف خلال مقابلة توظف مختصرة. سوف توجهون الأسئلة الآتية للمرشحين للوظائف. بافتراض أنك ستقوم أداء كل مرشح. ومع ذلك فإنك في الحقيقة ستقيّم بإعطائه درجات عالية على أدائه بصرف النظر عما قاله أو فعله المرشح. ويعني ذلك أن التقديرات التي سيحصل عليها كل مرشح على الأسئلة الخمس التي ستطرحها عليه ستكون كما يلي:

1: جيد　2: ممتاز　3: ممتاز　4: ممتاز　5: ممتاز.

(4) أما المجموعة الفرعية الثانية - التي لا تفضل تقييم أداء المرشحين - فستحصل على المعلومات الآتية:

مهمتكم أن تقوموا بدور من يجرون مقابلات التوظيف خلال مقابلة توظف مختصرة، وسوف توجهوا الأسئلة الآتية لكل مرشح. وبأفتراض أنك ستقيِّم أداء كل مرشح. ولكنك في الحقيقة ستقوم بأعطاء درجات سيئة لكل مرشح بصرف النظر عما قاله أو فعله المرشح. بمعنى أن درجاتكم على الأسئلة الخمسة التي ستطرحها على كل مرشح ستحصل على التقديرات الآتية:

1: ضعيف　2: ضعيف　3: متوسط　4: ضعيف　5: متوسط

(5) سيوجه المقابلون الأسئلة الآتية :

أ) ما تخصصك ؟

ب) ما معدل درجاتك التراكمي؟

جـ) ما أفضل خصائصك؟

د) كيف تصف عاداتك أثناء العمل؟

هـ) ما درجة قدرتك على اكتساب صداقة الآخرين؟

(6) يقوم المقابل باستيفاء البيانات الآتية بعد الانتهاء من كل مقابلة :

أ) أهلية المرشح للوظيفة (اختر إجابة واحدة).

- ضعيف جدًا - ضعيف - متوسط - جيد - ممتاز

ب) حوافز العمل (إختر إجابة واحدة) :

- ضعيف جدًا - ضعيف - متوسط - جيد - ممتاز

جـ) المهارات الشخصية (إختر إجابة واحدة):

- ضعيف جدًا - ضعيف - متوسط - جيد - ممتاز

د) إحتمال أن يصبح عاملاً ناجحًا (إختر إجابة واحدة):

- ضعيف جدًا - ضعيف - متوسط - جيد - ممتاز

هـ) التقييم العام (إختر إجابة واحدة):

- ضعيف جدًا - ضعيف - متوسط - جيد - ممتاز

(7) يناقش كل مقابل تقييمه مع المرشح.

(8) وبعد انتهاء الإجراءات السابقة، يقوم المقابلون بسؤال المرشحين أن يعطوهم مساعدة، ولتكن مذكرات الفصل لتصويرها مثلاً.

(9) بعد انتهاء طلاب المجموعتين الفرعيتين من توجيه سؤالهم قم بِعدٍ من وافقوا على تقديم المساعدة بالنسبة لكل مجموعة.

أسئلـــــة للمناقشـــة :

(1) هل حسن التقييم المرتفع مزاج من حصلوا عليه؟ وهل أدى التقييم السيىء إلى أن يصبح مزاج من حصلوا عليه سيئًا؟

(2) هل قدم ذو المزاج الجيد مساعدات أكثر من ذوي المزاج السيئ؟

(3) ما الأساليب الأخرى التي يمكن استخدامها لتحسين مزاج الناس؟

(4) هل سبق لك استخدام الأسلوب الذي ذكرته؟ أم أن شخصًا آخر استخدمه وقرر نجاحه؟

مصطلحات الفصـــل العـــاشــــر

الإيثار Altruism : أفعال يقـوم البعض وينتفع منها الآخرون، بشرط أن لا يتوقع المتبرع بالمعاونة أي عائد في مقابل ما قدمه من عون.

السلوك الداعم للنواحي الاجتماعية Prosocial Behavior : القيام بالأنشطة التي يترتب عليها مساعدة الأفراد أو المنظمات، أيا كان المجال الذي تمت فيه المساعدة.

سلوك المواطن الصالح بالمنظمات Organizational Citizenship Behavior : أنشطة يقوم بها أعضاء المنظمة زيادة عن المطلوب منهم بسبب الوظيفة.

المنافسة Competition : عبارة عن نمط من السلوك يهدف فيه الفرد أو الجماعة أو المنظمة إلى تعظيم العائد عليه، غالبًا على حساب الآخرين.

التعاون Cooperation : نموذج من السلوك يتم فيه تبادل المساعدات بين اثنين أو أكثر من الأفراد أو الجماعات أو المنظمات وذلك عن طريق العمل معًا لتحقيق منفعة عامة.

الثقة Trust : تعبر عن قوة اعتقاد العامل بأن شعور الآخرين نحوه طيب وأن أنشطتهم ستتمشى مع أهداف الجماعة.

الصراع Conflict : إجراءات يتخذها أحد الأطراف أو بسبيله إلى اتخاذها، وينظر إليها الطرف الآخر على أنها تلحق ضررًا بمصالحه الأساسية.

التكامل Integration : يهتم بالنتائج الخاصة بالآخرين .

التوزيع Distribution : يهتم بالنتائج الخاصة بالفرد نفسه.

التفاوض Negotiation : إجراءات يتبادل خلالها أطراف الصراع العروض ، والعروض المقابلة، والتنازلات إما بطريقة مباشرة أو من خلال ممثلين لهم.

أخطاء التعارض Incompatibility Error : هو ميل كلا الطرفين لافتراض أن اهتماماتهم متعارضة.

خطأ ثبات المقدار Fixed- Sum Error : ميل طرفي الصراع لافتراض أن كلا منهما يعطي طرفي الصراع نفس الأهمية.

خطأ المبالغة في اعتقاد الوضوح Transparency Overestimation : اعتقاد كل من طرفي الصراع أن أهدافهم وحوافزهم أكثر وضوحًا للطرف الآخرعما هي عليه في الحقيقة.

التوسط Mediation : إجراءات يقوم بها طرف ثالث يحاول من خلالها تسهيل الاتفاق الاختياري بين طرفي الصراع.

التحكيم Arbitration : إجراءات يقوم بها طرف ثالث لديه السلطة لفرض شروط حل الصراع بين طرفين مع ملاحظة أن الطرفين هما اللذان قررا اللجوء إلى التحكيم.

السلوك المنحرف في المنظمات Deviant Organizational Behavior : أفعال العاملين المقصودة التي تخالف المعايير المستقرة في الجماعة أو المنظمة أو المجتمع، والتي تؤدي إلى نتائج سلبية للزملاء أو المنظمة.

العنف في مكان العمل Workplace Violence: اعتداء بدني مباشر بواسطة العامل الحالي أو السابق ضد العاملين الآخرين بالمنظمة.

السلوك العدواني بمكان العمل Workplace Aggression : أي عمل يقصد به إيذاء الآخرين في مكان العمل.

الجزء الخامس

السيطرة على الآخرين

Influencing Others

- **الفصل الحادي عشر:**

النفوذ والقوة والسياسة في المنظمات

Influence, power and Politics in Organizations

- **الفصل الثاني عشر:**

القيادة في المنظمات

Leadership in Organizations

- **الفصل الثالث عشر:**

الثقافة والإبداع والابتكار

Culture, Creativity and Innovation

الفصل الحادي عشر

النفوذ، والقوة، والسياسة في المنظمات
Influence, Power, And Politics In Organizations

أهـــداف الفصـــل:

- التفرقة بين النفوذ الاجتماعي، والقوة، وتسييس أنشطة المنظمة.
- وصف الأنواع الرئيسية للنفوذ الاجتماعي **Social Influence**.
- وصف الظروف التي يستخدم فيها كل نوع من أنواع النفوذ الاجتماعي.
- وصف الأنواع المختلفة لقوة الفرد في المنظمة.
- وصف المدخلين الرئيسيين لتنمية قوة الوحدة في المنظمة (نموذج السيطرة على الموارد، ونموذج التوقعات الاستراتيجية).
- تحديد المقصود بتسييس أنشطة المنظمات وأين ومتى يتوقع أن يوجد.
- شرح القضايا الأخلاقية الأساسية المحيطة بالسلوك السياسي في المنظمة.

حالة افتتاحية:

بَدْ Bud يتحكم في الموجات الصوتية

ربما لم تكن قد سمعت باسم لووِل باكسون Lowell Paxson ولكنك ربما كان لك نوع من الاتصال بشركاته. وفي الحقيقة فإذا كنت قد اشتريت أي شيء من شركة هوم شبنج نت وورك Home Shopping Network التي أنشأها باكسون في الثمانينات أو من المتاجر المسماة: ليت نايت انفوميرشال Late Night Infomercial فإنك تكون أحد عملائه. وإذا لم تكن قد تعاملت مع أي من النوعين السابقين من المتاجر فهناك فرصة كبيرة لأن تكون قد شاهدت إحدى قنواته التليفزيونية الخمس والخمسين المنتشرة في أمريكا (بما في ذلك القناة 31 في نيويورك، والقناة 30 في مدينة لوس انجليس).

وقد عُرف لووِل باكسون باسم بَدْ واشتهر بأنه رجل أعمال ذكي. ومن أمثلة ذكائه أنه واجه عندما كان يدير سنة 1987 محطة الراديو كليووتر بمدينة فلوريدا - التي كانت تصارع من أجل الحياة في ذلك الوقت - من أحد العملاء الذي توقف عن دفع 1000 دولار، وهنا طلب بَدْ 112 فتاحة علب كهربائية بدلاً من الألف دولار. وقد استخدم بَدْ أعلانات الراديو وباعها كلها بسعر $9.95 وهو مبلغ يزيد عن دينه لدى ذلك العميل. وقد أشعلت تلك التجربة ذكاء باكسون الذي رأى بأن النجاح في المستقبل سيكون في بيع المنتجات من خلال الراديو والتلفاز. وهنا أنشأ محطة الراديو صنكوست إنترناشيونال بارجنركلوب Suncoast International Bargainer Club، ولكنه سرعان ما استخدم التليفزيون كشبكة تسوق منزلية Home Shopping Network. وقد تم بيع

منتجات قيمتها بليون دولار سنويا عن طريق هذه الشبكة عندما تحققت لها الشهرة بين العملاء. وفي عام 1991 باع بَدْ هذه الشبكة لشركائه قبل أن يبدأ نشاطها في التناقص.

وقد كان باكسون يقدس العمل Workaholic، ولذلك فإنه وجد فرصة أخرى بسرعة: ذلك أن الكساد ترك نصْف محطات التليفزيون في أمريكا تحقق خسائر، مما جعلها صفقات جيدة. وإدراكًا من بَدْ أن المحكمة الأمريكية العليا سوف تفرض على قنوات التليفزيون التي تعمل بنظام التشفير Cable أن تحمل برامج القنوات المحلية فقط، فقد فحص بَدْ أكبر عدد من تلك القنوات لتوقعه أن الإعلانات التي تحملها تلك القنوات ستجلب لتلك المحطات أرباحًا ضخمة. وقد كان هذا ما حدث بالضبط ذلك أن إلزام المحكمة للقنوات المشفرة أن تحمل برامج التليفزيون المحلية وضع كل المحطات التي اشتراها على تلك القنوات وزادت بالتالي أرباحه من الإعلانات زيادة كبيرة.

وقد تعتقد أن باكسون قد بدأ يخلد إلى الراحة ويتمتع بعائدات هذا النجاح الجديد ويبدأ بالتالي التمتع بقيادة سيارته الرولزرويس Rolls-Royce ، والسفر في المحيط بيخته الذي يبلغ طوله 132 مترًا، ويعيش في قصره الذي يقع على شاطئ المحيط جنوبًا من ضاحية دونالد ترمب Donald Trump بمدينة فلوريدا المكون من 35 حجرة. ولكنك تخطئ إن فكرت في ذلك. ذلك أنه - كما ذكر أحد المحللين العاملين في مجال الراديو والتليفزيون - محفز بأشياء أخرى بالإضافة إلى المكاسب المالية. إنه يحاول تسجيل اسمه في تاريخ تلك الصناعة وأن يترك بصماته عليها. ولذلك فلا ينبغي أن يدهشك بتزيينه لحوائط مكتبه بصور عظماء الناجحين في مجال الراديو والتليفزيون مثل ماركوني Marconi وجنرال سارنوف General Sarnoff ، وإدوارد آر. مورو Edward R. Murrow، وغيرهم ممن تود شركته الاحتفاظ بمثل شهرتهم.

هل لديك شك في أن باكسون قد أصبح الآن في عداد هؤلاء العظماء؟ إنه متأكد من أن ذلك سيتم له في المستقبل القريب. إن هدفه التالي هو التليفزيون الرقمي Digital Television. وهو يتباحث مع شركة ميكروسوفت وشركة إنتل بشأن هذا النظام حاليًا، ولذلك فلا يوجد شك في أن بَدْ باكسون سيترك بصمات واضحة على الجيل المقبل من أجيال نظم النشر Broadcasting.

قليل من الناس أغنياء مثل بَدْ، ولكن قصته الأسطورية وضحت إحدى حقائق الحياة في المنظمات وهي أن الناس يحاولون التأثير على تصرفات الأفراد والمنظمات. ويحدث هذا عندما يحاول مدير التوزيع بإحدى الصحف حث الموزعين على الإسراع بتوزيع الصحيفة، أو عندما يحث أعضاء مجلس الإدارة رئيس الشركة على بذل مزيد من المحاولات لزيادة أرباح الشركة. وتسمى الجهود التي تبذل لجعل الآخرين يسيرون في الطريق المرغوب: "نفوذ اجتماعي" وهو موجود في جميع المنظمات الاجتماعية، وبالأخص المنظمات التجارية. ويتضمن جزء كبير من إجراءات التأثير على الآخرين استخدام القوة Power ، ونعني بها السلطة الرسمية التي تستخدم للتأثير على الآخرين. ومع أن بَدْ يستحوذ على قدر كبير من السلطة فإنه يسعى للحصول على المزيد منها. وفي الحقيقة فإنه يمشي بخطوات واسعة لحماية اهتماماته واهتمامات شركاته، حتى ولو كان ذلك يعني أنه مجرد من الرحمة. وتسمى تلك الجهود "السياسة في المنظمات".

ويلعب النفوذ الاجتماعي والقوة والسياسة في المنظمات أدوارًا مهمة في أداء المنظمات أعمـالها، ولذلك فإننا سنصف في هذا الفـصل الأساليب المسـتـخدمة للتـأثير على سلوك العاملين في المنظمـات. وسوف نميز بعناية مفاهيم النفـوذ الاجتماعي والقوة، والسـياسة، وسنوضح كيفية حـصول الأفراد ووحدات المنظمة على القوة، وكذلك كيفيـة استخدامها. وسنبحث كذلك الطرق السياسية التي تستخدم للحصول على القوة. وسنبحث أولاً ما هي هذه الطرق ثم متى توجد. وكجزء من تلك المناقشـة فإننا سنهتم بالجانب الأخلاقي المرتبط بالسياسة في المنظمات ؛ نظرًا لأن هذه الأنشطة قد يكون لها تأثير عكسي على الآخرين.

النفوذ الاجتماعي : إجراءات تنظيمية أساسية

Social Influence: A Basic Organizational Process

تخيل أنك مـشرف ترأس مجـموعة من العـاملين مكونة من 12 عضـوًا يعملون في مشروع مهم للمنظمة، وأنك ستقوم غدًا بعـرض المشروع على مجموعة من كبار المسئولين بالشركة، ولكن التقرير الذي ستعـرضه ليس جاهزًا بالكامل، وأنه بحاجة لعمل عدد من مرءوسيك عـدة ساعات إضافية لإنجازه فـي الوقت المحدد. ولكن هناك مشكلة، وهي أن مجـموعة من أعضـاء القسم قد اتفقـوا على القيام بنزهة، ولذلك فـلا يرغب أحد في أن يعمل وقـتًا إضافيـا. وإذا ترك لهم الأمر فإنهم يفـضلون أن يتركوا العمل مـبكرًا للإعداد للرحلة. كيف تستطيع إقناع مجموعة من العاملين معك أن يستمروا في العمل وقتًا إضافيا لإنجاز التقرير المطلوب؟

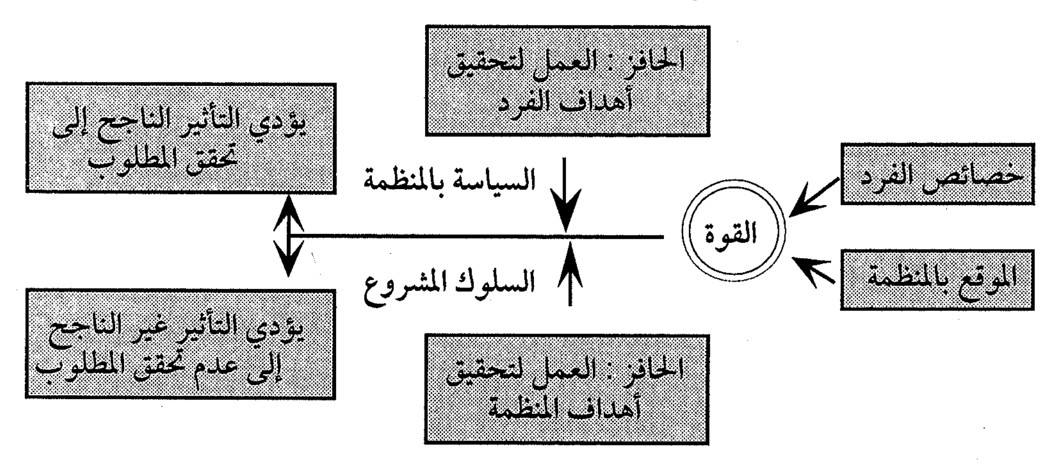
هذا السؤال عادي ومطابق لما تواجهه الإدارة كل يوم. وحـتى تستطيع فهم ما يتم في مثل هذه الظروف فـإننا سنشرح إجـراءات النفوذ أو التأثيـر الاجتمـاعي في هذا المبحث. وبالتحديد فـسنبحث أنواع النفوذ الاجتـماعي الموجودة، ثم نبحث الظروف المخـتلفة التي يميل الناس فيها لاستخدامها. ولكننا سنبـدأ بمقارنة النفوذ الاجتماعي مع القوة، والسياسة في المنظمات.

الفرق بين النفوذ والقوة والسياسة

Comparing Social Influence with Power and Politics

دعنا نرجع إلى مثالنا السـابق الخاص بالتقرير الذي ستعرضـه غدًا، ولكن من وجهة نظر العـاملين هذه المرة. إنك في اشـتـياق لتلك الرحلـة، ولا تريد أن يعكرها أي شيء، ولكنك في نفس الوقت تعرف المأزق الذي يواجهه رئيسك ولا تود إغضابه برفض طلبه. وبالإضافة إلي كل ذلك فإنك ترغب في أن تكون مواطـنًا صالحًا بالمنظمة. ما الذي يمكنك أن تفعـله؟ هناك حل بسيط وهو أن تسـتعـمل قدرتك على الاخـتفاء وتتـوارى عن أعين رئيسك هذا اليوم، وبذلك تتجنب المواجهة معه.

هل نستطيع أن نقول: إن لرئيسك نفوذ عليك في هذه الحالة؟ لقد استخدمت قدرتك على التسلل لتتوارى بعيدًا عن مواجـهته، ولكن الإجابة مازالت: نعم. إن له عليك تأثير أيما تأثير. وإذا كـان هذا يبدو غريبًـا فإن ذلك يرجع إلى شموليـة معنى النفوذ أو التـأثير الاجتماعي. وبالتحـديد فإن النفوذ الاجتماعي يعني محاولة التأثيـر على الآخرين ليسيروا في الطريق المرغوب سـواء نجحت المحاولات أو لم تنجح. وفي الحـقيقة فـإن تأثيرنا على شخص ما يتوقف عـلى درجة تأثير سلوكنا على هذا الشخص حتى ولو لم تقـصد التأثير على هذا الشخص (انظر الشكل 11-1).



شكل (11-1) العلاقة بين النفوذ الاجتماعي والقوة والسياسة بالمنظمة.

عندما نفعل شيـئًا له تأثير على الآخرين، بصرف النظر عن نجاح ذلك التأثير أم عـدم نجاحه، فإننا نمارس تأثيرًا اجتمـاعيا عليهم. أما قدرتنا على التأثيـر الفعلي على الشخص فإنها تعرف بالقوة. أمـا الاستخدام غير الرسمي للقوة بهدف حماية أو دعم اهتمامـاتنا الشخصية - التي عادة ما تكون على حساب الأهداف التنظيمية - فإنها تعرف بتأثير السياسة في المنظمة

وفي مـثالنـا السابق فـإن من الواضح أن للمـشـرف تأثير عـليك. وبالرغم من كل الأعتبـارات فإنك قد تهربت منه. وعلى ذلك فـبالرغم من أنه لم يؤثر على سلوكك ولم يجبرك على أن تعمل وقتًا إضافيا، فإن له بالتأكيد تأثير عليك جعلك تختفي منه.

ومن الواضح أن التأثير أو النفـوذ عملية عامة، ولكن القـوة والسياسة عمليـات أكثر تحديدًا كما هو موضح بالشكل (11-1) . **وبالتحديد فإن القوة تعني إمكانية التأثير بنجاح على الآخرين**. ولو استخـدمنا لغة رسمية في تعـريفها فإننا نقـول: إن القوة تعني القدرة التي يمتلكها الفـرد ويتمكن بواسطتهـا من تغييـر سلوك أو اتجاهات الآخرين الوجـهة التي يرتضيها. وبالمقارنة بالتأثير الاجتمـاعي فإن القوة تعني القدرة على إحداث التأثير المرغوب على الآخرين. وكما سنناقش فـيما بعد فإن هناك عدة مصادر للقوى، ولـكنها تستمد من مصدرين أساسـيين هما: الخصائص الشخصية، ومـوقع الشخص الوظيفي، ويمكنك عند هذا الحد أن تفـترض أن رئيسك يملـك سلطة عليك لأن بإمكانه أن يعوضك عن التـعاون والبقاء في العمل لإنجاز التقرير المطلوب على سبـيل المثال بترقية أو مبلغ من المال، كما أن

باستطاعته أن يعاقبك بعدم دعم طلبك للترقية بسبب عدم بقائك بالعمل لإنجاز المطلوب. وتمثل هذه الأشياء إجراءات رسمية يمكن للرؤساء استخدامها بنجاح - بمعنى أنها مصادر للقوي.

وعندما يستخدم الناس قوتهم فإنهم غالبًا ما يهتمون بمصالحهم الشخصية. فالمشرف في مثالنا السابق قد يكون مهتمًا بالحصول على ترقية، أو على الأقل حماية مستقبله الوظيفي بالتأكد من أن التقرير المطلوب جاهز في الوقت المحدد. ولا يعني اهتمام المشرف بمنافعه الشخصية أنه غير مهتم بفائدة التقرير وأهميته للشركة. إن كل ما نعنيه أن المدير محفز أساسًا بمنافعه الشخصية.

أما الإجراءات التي اتخذت استجابة لتلك الاهتمامات فإنها تعبر عن السياسة التنظيمية، التي تعني الاستخدام غير الرسمي للسلطة لتحسين أو حماية إهتمامات الفرد أو الجماعة. وعادة ما يتم ذلك على حساب أهداف المنظمة. إنها عكس ما هو متوقع من استخدام القوة لتأمين الحصول على أهداف المنظمة. وإذا كنت تشعر أن هذا السلوك سلبي فأنت على حق. وفي الحقيقة فإن استخدام السياسة بالمنظمة لا يتمشى مع القواعد التنظيمية سواء من حيث الأهداف أم الأساليب. ولذلك فليس من المستغرب أن تكون أحد مصادر الصراع بالمنظمة. وسنصف فيما بعد عددًا من الأنشطة السياسية التي يمكن أن يستخدمها العاملون بالمنظمة لدعم نفوذهم واهتماماتهم بالمنظمة. أما الآن فإننا سنحاول توضيح إجراءات التأثير الاجتماعي.

التكتيكات الخاصة بالتأثير الاجتماعي: Tactics of Social Influence

المديرون الناجحون هم المهرة في التأثير على الآخرين. كيف يحققون ذلك؟ أو كيف يمكنك أن تقوم بذلك؟ وبلغة أخرى: كيف يمكنك أن تجعل الآخرين يقومون بما تريدهم أن يؤدوه؟ هل يرجع ذلك إلى نمطك الشخصي الذي يتميز بالاتجاه إلى المقصود مباشرة، وتوجيه الناس إلى أداء المطلوب منهم؟ أم أنك أكثر ميلاً إلى أن توضح آثار قيامهم وعدم قيامهم بالمطلوب؟ أم أن نمطك هو اكتساب محبة العاملين ثم استخدامها للضغط عليهم أو إقناعهم بأداء المطلوب؟

حدد البحاثة عدد من الأساليب التي يستخدمها المديرون للتأثير على العاملين بالمنظمات. وأكثر هذه الأساليب استخدامًا هي :

- **الإقناع المنطقي** : إستخدم الحقائق والجدل المنطقي لإقناع الآخرين بأن النتائج المرغوبه سوف تتحقق.
- **إثارة رغبات العامل**: زيادة مستوى تفاؤل العامل عن طريق مخاطبة قيمة ومثالياته.

- **استشارة العاملين:** سؤال العاملين أن يشاركوا في صنع القرار، أو في التخطيط للتغيير.
- **إدخال السرور على العامل:** يحاول المديرون هنا الحصول من العامل على ما يريدون عن طريق تحسين مزاجهم أو زيادة محبتهم للمدير.
- **تبادل المنافع:** وعد العامل بالحصول على بعض المنافع إذا ما نفذ المطلوب.
- **مناشدة خصائصه الشخصية:** من ولاء ومشاعر وصداقة قبل توجيه الطلب إليه.
- **تكوين الأتفاقات:** بموجبها يتم طلب مساعدة الآخرين أو التعليق على مساعداتهم.
- **إعطاء السلطة:** إعطاء الشخص السلطة لإصدار الأمر، أو إيضاح أن ذلك الأمر يتمشى مع سياسات الشركة وما استقر عليه العمل فيها.
- **الضغط :** طلب أداء الشيء باستخدام الطلب أو التهديد.

متى تستخدم تلك الأساليب؟

كما قد تتخيل فليس من المتوقع أن تستخدم المديرون جميع أشكال النفوذ في كل الحالات، ذلك أن إستخدام أنواع معينة دون أخرى يتوقف على ما إذا كان من يستخدمها يريد التأثير في شخص أعلى أو أدنى منه أو في مستواه التنظيمي (راجع الشكل (11-2)). فعلى سبيل المثال فإن القادة يستخدمون أسلوب إثارة رغبات العاملين للتأثير على مرءوسيهم، وربما استخدموا أساليب الضغط إذا اقتضى الأمر ذلك. أما المرءوسون فلا يتوقع منهم استخدام هذه الأساليب عندما يحاولون التأثير على رؤسائهم. وبدلاً من ذلك فإنهم يعتمدون على أساليب الاستشارة وإدخال السرور عليهم. لمزيد من المعلومات عن كيفية تأثير المرءوسين على رؤسائهم انظر الجزء المعنون: "إرشادات في الصفحات التالية" . وفي النهاية فعندما تود التأثير على زميلك فإن أسلوب تبادل المنافع أو مناشدة خصائصه الشخصية من بين أكثر الأساليب استخدامًا في هذه الظروف.

وكقاعدة عامة فإن من المعتقد أن أسلوب الأنفتاح على العاملين واستشارتهم أكثر قبولا من إجبارهم على تنفيذ قرارات المدير. ونتيجة لذلك فإن أكثر الأساليب التي يستخدمها المديرون من جميع المستويات هي الاستشارة، ومناشدة الرغبات، ثم الإقناع بالمنطق. ويتضمن كل أسلوب من هذه الأساليب محاولة إقناع شخص ما بأن يتقبل شيئًا لأنه مرغوب بقوة من آخر. كما أن كلا منها يحظى بالقبول اجتماعيا كأسلوب للتأثير على الآخرين في جميع المستويات. وعلى ذلك فإن من المعتقد أن من يستخدمون هذه الأساليب يكونون أكثر كفاءة في أداء وظائفهم.



شكل (11-2) يعتمـد التأثير الاجتـماعي على موقع الشخص بالمنظمة.
نظرًا لاختـلاف مسـتـواهم الوظيفي فـإن المتـوقع أن يسـتـخـدم هذا المدير وتابعـه أساليب تأثير مختلفة.

وبالمقارنة بالأساليب الـسابقة فإن أقل أساليب التـأثير الاجتماعي قـبولاً هي أساليب الضغط، والأساليب القانونية، وهي لذلك أقل استخدامًـا أيضًا. وفي الحقيقة فإن الضغط يستخدم كأسلوب للمـتابعة أكثر من إستخدامه للحصول على الموافـقة المبدئية - وحتى في هذه الحالـة فإنها تسـتخـدم مع المرءوسين. وبالإضافـة إلى ما سـبق فإن أسالـيب إدخال السرور، والاتفاقات، ومناشدة خصائص الفرد الشخصية، وتبادل المنافع تستخدم مع بعض الأساليب الأخرى ولا تستخدم منفردة.

قضية أخلاقية:

هل يمكن وصف بعض أساليب التأثير الاجتماعي بأنها لا أخلاقـية بطبيعتها بالمقارنة بالأساليب الأخرى؟ اشرح إجابتك.

ومن الأساسـيات التي يتوقف عليـها اختـيار الشخص للأسلوب الذي سـيستخـدمه للتـأثير على الآخـرين هو توقعـه للتأثيـر الممكن الحصـول عليه نتـيجـة لاستـخدام ذلك الأسلوب. ومن المتوقع أن يتأثر ذلك بخـصائص الشخص المراد التأثير عليه. فـعلى سبيل المثال فإن المرءوس يميل إلى استخدام الإقناع المنطقي عند مـحاولة التأثير على رئيسه عندما يعرف أن رئيـسه ميال إلى الإدارة عن طريق المشـاركة في الرأي Participative . وفوق كل ماتقدم فإن الإدارة عن طريق المشـاركة تتطلب استماع الرئيس إلى مرءوسـيه والاهتمام بما يثـيـرونه مـن آراء منطقـيـة. ولكن ليس مـن المتـوقع أن ينجح هذا المدخـل مع الرئيس السلطوي. ولذلك فليس من المسـتغرب أن يلجـأ من يحاولون التأثيـر في رؤساء من هذا النوع إلى أساليب أكثـر قهرًا مثل اللجوء إلى السلطات العليا. وتشـير تلك النتائج إلى أن استـخـدام الناس للقوة لا يتوقف فقط عـلى ميولهم الشـخصـية بل أيضًا على معـتقداتهم الخاصة بنتائج ما يقومون به من أعمال.

إرشادات للأداء الصحيح:

بيع القضايا للمستويات الإدارية العليا: عشرة طرق للحصول على اهتمام رئيسك

إذا كنت تعمل بشركة كبرى فبإمكانك أن تتوقع بسهولة عـدد القضايا الضخمة التي يتعامل معها

رؤساؤك. ما مدى وفاء الشركة بالتزاماتها الخاصة بتخفيض مستويات التلوث؟ كيف يمكن تحسين صورة الشركة لدى العملاء؟ في مشروعات خدمة المجتمع هل ينبغي أن يأخذ الجمهور الدور الأهم؟ تشغل هذه الأسئلة وغيرها وقت كبار المديرين هذه الأيام. وفي الحقيقة فإن هناك العديد من الأمور التي تحظى باهتمامهم لدرجة قد تدفعك إلى التفكير في أنهم لن يضيفوا إليها قضية أخرى بسبب أنها تحظى باهتمامك الشخصي.

أما إذا نجحت في بيع القضية التي تهتم بها إلى رئيسك، بمعنى قيامه بالتفكير فيها والاهتمام بها، فإن هذا سيدعم مكانتك بالمنظمة. وسوف يساعدك على تحقيق التقدم في مسارك المهني أيضًا. والسؤال إذا هو: كيف يمكنك النجاح في بيع القضية التي تهتم بها لرؤسائك؟ هناك عدد من الأساليب التي يمكن إستخدامها وهي:

1- ***التطابق*** *: بمعنى اختيار القضايا التي تقع في دائرة خبرتك المعترف بها، مما يزيد الثقة فيك. أما إذا اخترت قضية خارج نطاق تخصصك فمن المتوقع أن تحصل على اهتمام محدود.*
2- ***المصداقية*** *: وضح بجلاء أن رأيك غير مرتبط بمصلحتك الشخصية. وستفقد كل مصداقيتك إذا ظهر أن رأيك في القضية يخدم أغراضك الشخصية.*
3- ***الأتصالات*** *: اتصل بأكبر عدد يمكنك إقناعهم بقضيتك، واستخدم أي عدد ممكن من قنوات الاتصال مثل: العرض أثناء المقابلات، والبريد الاليكتروني، والمراسلات الداخلية... وما إلى ذلك.*
4- ***الانسجام*** *: تأكد من انسجام القضية مع رسالة المنظمة ومبادئها. تجنب القضايا التي تتعارض مع ثقافة المنظمة.*
5- ***قابلية الحل*** *: قد يساعد عرضك للحل المقبول على الحصول على اهتمام رئيسك. ولذلك فإن اختيارك للقضايا غير القابلة للحل لن يساعدك في الحصول على اهتمامه.*
6- ***العائد في الأجل الطويل*** *: صف العائد الناتج عن دعم المدير لرأيك في الأجل الطويل وكلما زاد هذا العائد؛ كلما زادت فرصة رأيك في الحصول على دعم المدير.*
7- ***الخبرة*** *: وضح كيف يمكن للخبراء الحاليين دراسة رأيك، وتوضيح فوائده.*
8- ***المسئولية*** *: وضح للمدير أن هذه القضية تقع في دائرة اختصاصه، مما يستوجب قيامه بدراستها واتخاذ قراراً فيها. وربما تشير هنا إلى النتائج السيئة المرتبطة بأهمالها.*
9- ***الجدوى*** *: حاول أن تبيع رأيك للمدير في اجتماع عام، لا في اجتماع خاص. وبذلك تضمن وصول رأيك إلى العديد من الناس، وبذلك تزداد فرصته في أن يكون أحد بنود العمل على جدول أعمال رئيسك.*
10- ***الاتفاق*** *: احصل على دعم بعض الأعضاء المهمين لرأيك. فمن الصعب رفض مشروع مدعوم من عدد كبير من الناس، بالمقارنة بالمشروع الذي يقف وراءه شخص واحد.*

وستتمكن باستخدام هذه المقترحات من التأثير على جدول أعمال رئيسك، وقد تتمكن بذلك من التأثير على المنظمة ككل. وعلى ذلك فإن بيع القضايا للرؤساء يعتبر طريقة مهمة لزيادة قوتك بالمنظمة.

القوة الفردية: أساس للتأثير: Individual Power: A Basis For Influence

لقد عرفنا القوة فيما سبق بأنها القدرة على التأثير على الآخرين، سواء تم التأثير

على أفعالهم أو على شـعورهم تجاه شيء معين. وسنركز فـي هذا الجزء من الفصل على أسس القوة الفـردية، بمعنى أننا سنركز على العـوامل التي تساعد النـاس على النجاح في السيطرة على الآخرين.

ومن المؤكـد أن لدى بعض النـاس قدرة أفـضل فـي تحـقـيـق السـيطرة بنجـاح على الآخرين. كمـا أن توزيع القوة في المنظمات غيـر متساو. لم هذا؟ ما مـصادر القوة التي يمكن للناس استخدامها؟ وسنبحث هنا مصدرين أساسيين للقوة، أحدهما: مستمد الوظيفة التي يشغلها الشخص، والثاني: مستمد من شخصية المدير.

القوة المستمدة من الوظيفة : Position Power

كثير من الـقوة المتاحة للناس مستـمدة من وظائفهم. وبلغة أخرى فإنهم يسـتطيعون التأثير في الآخرين لأنهم يحتلون وظيفة معينة. ويسمى هذا النوع من التأثير قوة الوظيفة. فعلى سـبيل المثال فإن رئيس الولايات المـتحدة يملك قوة مـثل توقيع مشروعـات القوانين والأتفاقات، وتحويلها إلى قوانين واتفاقـات بسبب إحتلاله موقع الرئاسة. ويبقى هذا النوع من القوى في المنظمة متاحًا لأي فرد يشغل الوظيفة. ولذلك فعندما تنتهي مدة الرئاسة فإن هذه القـوى تتحول إلى من يـشغل هذه الوظيـفة. وهناك أربع أسس للقـوة المستـمدة من الوظيفة وهي القوة المستمدة من الشرعية، ومن القدرة على الثواب والعقاب وتلك المستمدة من المعلومات. ويلخص الشكل (11-3) أنواع القوى التي يملكها الشخص.

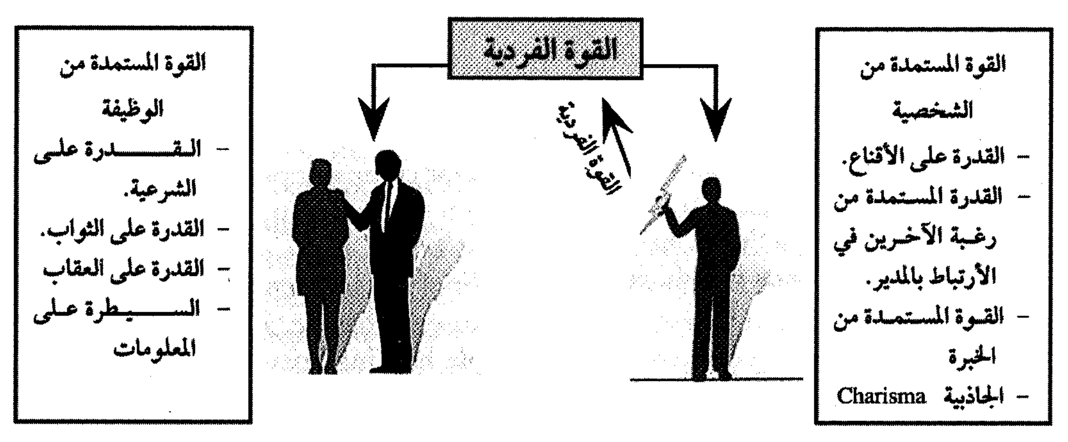
القوة المستمدة من الشرعية : Legitimate Power

وهي القوة المســتمدة من اعتراف الآخـرين وقبولهم. أي من حق شاغل الـوظيفة في استخـدام هذا النوع من القوة لتنفيذ الأعمــال المكلف بها. فعلى سبـيل المثال فإن الطلاب يعتـرفون بحق المـدرسين في وضع السيـاسة الخـاصة بإدارة الفـصول الدراسيـة، وتوزيع الدرجات، وهذا يعني أن لهم سلطة شـرعية على الفصول التي يدرسون لهـا. فإذا تحدى شخص سلطة المدرسين بقوله للمدرس من أنت يا ترى؟ فإن الاجابة ربما تكون "أنا مدرس الفصل- هذا من أكون" . وهذا النوع من تبادل الأسئلة والأجوبة قد يوضح شرعية سلوك شاغل الوظيفة.

قضية عالمية:

يظهر الناس في الدول التي تبـجل أصحاب القـوة مثل المكسيك والفلبين والهند احـترامًا كبـيرًا لأصحاب المناصب العليا، ويترددون كثـيرًا في شكوى رؤسائهم. أما الناس في الدول التي لا تبجل أصحاب القوى مثل الدانمرك وأستراليا واسرائيل فإنهم يبدون رغبة أكبر في تخطي رئاستهم.

ومن المهم أن تلاحظ أن القوة الشرعـية تغطّي دائرة محدودة من النفوذ، كـما أنه قد



شكل (11-3) خلاصة لأنواع القوى الفردية

تتكون القوة الفردية من نوعين أساسيين: القوة المستمدة من الوظيفة التي يشغلها، أو التي تحددها القواعد الرسمية بالمنظمة، وتلك المستمدة من خصائصه الفردية. وهناك أنواع أربعة أساسية في كل مجموعة

يكون من غير المناسب تخطي تلك الحدود. فعلى سبيل المثال فإن المدير قد يستخدم سلطته الشرعية ويوجه أمرًا إلى سكرتيرته بأن تقوم بكتابة وثائق المنظمة إرسالها بالفاكس. ولكن توجيه أمر لها بأن تكتب واجباته الدراسية يعتبر سوء استغلال للسلطة. ولا يعني ذلك أن السكرتيرة لا تقوم بذلك، ذلك أنها قد تؤديه مجاملة لمديرها. ولكن قيامها بذلك ليس ناتجًا عن سلطة المدير الرسمية. ويعني ذلك أن القوة الشرعية تستخدم فقط بالنسبة للأنشطة المعترف بها والمقبولة من جميع الأطراف ومن المنظمة التي يتم فيها استخدام هذا النوع من القوة.

القدرة على التعويض : ***Reward power*** وهي مرتبطة بشاغلي بعض الوظائف، كما أنها مستمدة من القدرة على السيطرة على أنواع التعويض التي يحصل عليها العاملون. وبالرجوع إلى مثالنا الخاص بالمدرسين والطلاب فإننا نلاحظ أن المدرسين يمتلكون قوة الإثابة بالنسبة للطلاب. ذلك أنهم قد يعطون الطلاب درجات عالية وخطابات تزكية قوية. أما بالنسبة للمديرين فإن التعويض قد يكون واضحًا مثل: زيادة الأجر أو الترقية. وقد يكون غير واضح مثل: الإطراء على العامل. وفي كلا الحالتين فإن سيطرة المدير على النتائج المرغوبة يعطيهم قوة قد يستخدمونها للتأثير على الآخرين.

القدرة على القهر : ***Coercive Power*** وهي القوة المستمدة من القدرة على إنزال العقاب بالآخرين، ورغم أن معظم المديرين لا يحبون التهديد بالعقاب فإن الكثيرين يعتمدون على هذا النوع من القوة. وإذا كنت قد تعاملت مع أحد المديرين الذي أخبرك بأن: تعمل ما آمرك به وإلا! أو مثل ذلك فإنك تكون على دراية بهذا النوع من القوة. وغالبًا ما يتمتع المدير بالقوة لأن مرءوسيه يعلمون أن لديه القدرة على عقابهم حتى ولو لم يكن هناك

تهديد مباشر بإنزال العقاب بهم. فعلى سـبيل المثال فعندما يطلب منك الضابط في الجيش أن تقوم بعـمل معين، فإنك تطيع إذا عـرفت أن هذا الطلب قد يتحـول إلى أمر تصاحـبه عقوبات شديدة إذا لم ينـفذ، أما في القطاع المدني فإن العقوبة قد تكـون التهديد بخفض الدرجة المالية للعـامل، وقد تكون الفصل، أو النقل إلى عمل غير مـرغوب وغير ذلك مما يزيد قوة القسر التي يتمتع بهال المدير.

قضايا أخلاقية :

يعتبـر بعض الناس أن استخدام قوة القـهر غير أخلاقـي، نظرًا لأنها تحد من الحرية الشخـصية للعامل، هل توافق عـلى هذا الرأي؟ هل هناك حالات تبرر إسـتخدام هذا النوع من القـوة؟ ما هذه الحالات أو الظروف؟

القوة المستمدة من المعلومات : **Information Power** النوع الرابع من مصادر القـوة الوظيفية هي القوة المستمدة من البيانات والمعلومات الأخرى التي يسيطر عليها المدير. وتقليديا فإنه يتوفر لشاغلي الوظائف العليا في المنظمات مصادر معلومات خـاصة لا تتوفر لغيرهـم (معلومات عن أداء المنظمة، وعن اتجاهات السوق مثلاً). وكما يقال فإن المعلومات قوة تساهم في قوة من يسيطرون عليها. وحاليًا فإن المعلومات كـمصدر قوة مازالت موجودة، ولكنها أقل من ذي قبل فـي التأثيـر على العاملين بالمنظمـات ذلك أن التقنيـة الحديثـة أتاحت الكثـير من المعلومات للعديد من العـاملين بالمنظمات ونتيجة لذلك لم تعد المعـلومات حكرًا ومصدر قوة متميز للعاملين في بعض الوظائف الهامة بالمنظمة.

القوة المستمدة من الخصائص الفردية : Personal Power

ناقشنا حتى الآن مـصادر القوة التي تعتمد على الـوضع الوظيفي للمديرين، أو على شغل وظيـفة ما بالمنظمة، ولكـن هذا النوع من القوة ليس الطريقة الوحـيدة التي يؤثر عن طريقها المديرون على مرءوسيهم. وكما هو موجود بالشكل (11-3) فإن المديرين يستمدون قوتهم من خصائصهم الفردية- ويسمى هذا النوع: بالقـوة الشخصية- وهناك أربعة مصادر لها هي: الإقناع المنطقي، والقوة المستمدة من رغـبة العاملين في الارتباط برئيسهم. وتلك المستمدة من المهارة الشخصية، وأخيرًا: تلك المستمدة من الجاذبية الشخصية Charisma .

الإقناع المنطقي : ***Rational Persuasion*** في بداية التسعـينات من القرن الماضي، توقع رئيس مـجلس إدارة شركـة آبل Apple للكومـبيوتر جـون سكولي John Scully أن مسـتقـبل الكومبيوتر الشخصي غير مشرق. ورغم أن أداء الشـركة وقتها كان جيدًا فإنه كانت توجد هناك دلائل توحي بأن مبيعات الكومبيـوتر ستتوقف عن الزيادة في السنوات القادمة. وقد كانت وجهة نظر سكولي أن مسـتقبل الشركة الحقيقي يكمن في استخـدام التقنية الرقمية

صديقه المستخدم في مجالات جديدة. وقد كان يرى أن مفتاح النجاح يكمن في دمج الكومبيوتر مع التليفون والتليفزيون ونظم الترويج في جهاز واحد. ولذلك كان واجبه الأول إقناع ميكائيل هـ. سبندلر Michael H. Spindler شريكه القوي، وأعضاء مجلس الإدارة الآخرين بأن يشاركوه أحلامه. وبعد الرجوع إلى معلوماته في مجال الكومبيوتر، وبعد دراسة المطلوب لتحويل الحلم إلى حقيقة شرح سكولي خطته لتحويل الشركة من شركة تعتمد على منتج واحد إلى شركة متعددة المنتجات والأنشطة. وقد استطاع إقناع سبندلر وأعضاء المجلس الآخرين بخطته وبدأ بالتالي تنفيذها. وكما نعلم فإن هذه الخطة حققت فشلاً ذريعًا مع تقديم آيماك iMac سنة 1998 ، وعادت بذلك الشركة سيرتها الأولى وهي بيع منتج واحد - كومبيوتر - سهل الاستخدام.

وقد استخدم سكولي أسلوبًا شائعًا في علوم الاجتماع وهو الإقناع المنطقي، الذي يعتمد على الجدل المنطقي والبراهين المؤسسة على الحقائق لإقناع الآخرين بقبول فكرة معينة. ويكون هذا الأسلوب مؤثرًا إذا توفر لدى أطرافه الذكاء الذي يمكنهم من دعم وجهة نظرهم في القضية التي يقدمونها للآخرين، ولفهم وجهات النظر التي يطرحها الآخرون بوضوح. ولا يوجد شك في توفر ذلك المستوى لدى الرئاسات العليا في شركة آبل، ولذلك فإنه بناءً على المنطق الواضح والأدلة الجيدة ورغبة الجميع في معاونة الشركة كان تأثير الإقناع المنطقي مؤثر جدًا. وقد لام البعض المسئولين في شركة آبل وحملهم مسئولية المشاكل المالية التي تقابلها الشركة، ورد هذه المشاكل إلى ضعف مستوى القرارات التي اتخذتها قيادات الشركة في الماضي. ولكن المؤكد أنه لا يمكن لوم كبار المسئولين بالشركة على استخدام أسلوب الاقناع المنطقي عند عرض وجهات نظرهم بالطريقة التي استخدموها. ولذلك فليس من المستغرب أن يكون أسلوب الإقناع المنطقي من بين أهم أساليب التأثير التي يشيع استخدامها في المنظمات.

القوة المستمدة من الخبرة: Expert Power لقد كانت خبرت سكولي في مجال النشاط من أسباب قبول وجهة نظره بالإضافة إلى قدرته علي الإقناع بالمنطق والحجة. ولذلك فمن الممكن أن نقول: إن لديه نوعًا آخر من القدرة على التأثير وهو **القوة المستمدة من الخبرة. ونعني بها القوة المستمدة من التميز في مجال من مجالات المعرفة الإنسانية.** فالمدرب الرياضي في أحد الأنشطة يتمتع بقوة الخبراء بالنسبة للاعبين إلى الحد الذي يعترفون فيه بأنه ذو الرأي السديد في هذا المجال وفور حصول الخبراء على هذا النوع من الاعتراف، فإن قوتهم تصبح مؤثرة جدا وفوق كل ذلك فإن الناس يرغبون في اتباع آراء هؤلاء الخبراء المعروفين.

وكلما نقص مستوى خبرة المديرين في المجال الذي يعملون فيه؛ كلما قل مستوى القوة المستمدة من الخبرة التي يتمتعون بها. ومع أنه لا يتوقع أن يكون الإنسان خبيراً في جميع المجالات، فإن هذا القصور لا يشكل مشكلة إذا اعترف بالقصور وحاول الحصول على العون من الخبراء المتوفرين في المجالات المختلفة. ولكن المشكلة تتفاقم إذا كانت مهارة من هم في وضع قيادي أقل من المستوى الذي يحظى بالاحترام والقبول من المستوى الأدنى خاصة إذا كان هؤلاء القادة يعتقدون أنهم أفضل مما هم عليه في الحقيقة - أي؛ لايعرفون نواحي القصور الموجودة لديهم. أما هؤلاء الذين لم تظهر خبرتهم بوضوح فإنهم لا يتمتعون بالقوة المستمدة من هذا المصدر.

القوة المستمدة من رغبة الآخرين في الارتباط بالمدير: ***Referent Power*** خصائص الإنسان تشكل أساساً لإعجاب الآخرين في المنظمة به. فالفرد الذي يحبه الآخرون ويحترمونه يمكنه أن يغير سلوكهم، وهذا نوع من النفوذ يسمى: القوة المستمدة من رغبة الآخرين في الارتباط بالشخص. فكبار المديرين الذين يتمتعون بخصائص مرغوبة واحترام قد يجدون فيه مصدر قوة إضافي بالنسبة لصغار المديرين الذين يرغبون في تقليدهم والارتباط بهم.

الجاذبية الشخصية: ***Charisma*** يتمتع البعض بمحبة جارفة من الآخرين ويعرف هؤلاء بأنهم يتمتعون بالجاذبية، وأنهم أصحاب شخصية جذابة. كذلك فإن لدى بعض الناس قدرة على التأثير بسبب طريقتهم الجذابة في التعامل مع الآخرين (راجع فصل 12). ما الذي يجعل هؤلاء الناس مؤثرين على الآخرين؟

أولاً : أن من لديهم جاذبية شخصية يتمتعون برؤية إستراتيجية لمستقبل منظماتهم ولكيفية الوصول إلى ذلك المستقبل. فعلى سبيل المثال فإن ماري كى آش Mary Kay Ash التي أنشأت سلسلة متاجر أدوات التجميل المسماة ماري كي كوزمتكس Mary Kay Cosmetics قد اشتهرت بأن لديها تلك القدرة.

ثانيًا: أن من يتمتعون بهذه الجاذبية تكون لديهم عادة قدرة اتصال ممتازة. ولذلك فإنهم يعتمدون على اللغة المنمقة والاستعارات الجذابة المؤثرة لإبهار الآخرين والتأثير فيهم. كما أن هؤلاء الناس يدعمون كلماتهم المؤثرة بحركات وإيماءات مفعمة بالحيوية تزيدها تأثيرًا.

ثالثًا: أن أصحاب الشخصيات الجذابة يبعثون على الثقة. فلا يمكن لأحد أن يتحدى أمانتهم، كما أنها مصدر من مصادر قوتهم. وقد نعت كثير من المؤرخين داعي الحقوق الإنسانية دكتور مارتن لوثر كنج بهذا الوصف.

رابعًا : يستطيع أصحاب الشخصية الجذابة أن يزيدوا ثقة الآخرين بأنفسهم. كما أن

هؤلاء الناس متفتحون إلى مشاعر الآخرين ويعترفون بها مباشرة. وفي العادة فإن تعبيرات التهاني تنهال على من يقومون بأعمال جيدة من هؤلاء الناس.

والخلاصة: أن الناس قد يؤثرون علـى الآخرين بسبب مـوقعهم الوظيـفي أو بسبب خصائصهـم الفردية. وإذا أخذنا هذه العوامل في الحسبـان فليس من الصعب أن نفهم أن بعض الناس يكونون أكثـر قوة من الآخرين في أي وقت وأي منظمـة. ويسجل الجـدول (11-1) أسماء أقوى النساء في مجال إدارة منظمات الأعمال هذه الأيام.

كيفية استخدام القوة؟ Power : How Is It Used ?

ما أسس القوة التي تستخدمها؟ هناك إحتمالات قوية بأنك تعتمد على أسس مختلفة تتناسب مع ظروف استخـدامها. وليس من المستغرب أن يجـد علماء السلوك التنظيمي أن هناك علاقة قوية بين مصادر القوة في كيفية إستخدامها.

فعلى سبيل المثال كلما زاد استخدام المدير للقـهر كلما قلت محبة العاملين له وبالتالي تقل قدرته المستمدة من رغبة الآخـرين في الانتماء إليه. وبالمثل فإن ذوي الخبرة المؤثرة من المديرين أكثر قدرة على إسـتخدام القوة المستمدة من الشرعيـة لأن المرؤوسين قبلوا خبرتهم كأساس للقوة. وبالاضافة إلى ذلك فكلما إرتفع موقع المدير الوظيفي بالمنظمة، كلما زادت قوته المستمدة من الشرعية، التي عادة ما يصـاحبها مزيد من القدرة على الثواب والعقاب. ومن الواضح أن مصادر القوة المختلفة منفصلة ومتميزة عن بعضها. كما أنها غالبًا ما تضم إلى بعضها بطرق مختلفة عند الاستخدام انظر الشكل (11-4).

ما مصدر القوة الذي يفضل الناس استخدامه؟

إجابة هذا السؤال معقدة جدا، ولكن الناس عمومًا يميلون إلى استخدام القوة المستمدة من الخبرة في معظم الأحوال، واستخـدام قوة القهر في أقل عدد من الحالات. ولكن هذه النتائج مرتـبطة بمصادر القوة التي وصفناها حـتى الآن. ولكننا نحصل على إجابة عجـيبة عندما نطرح السؤال بطريقة أكـثر شمولاً فنسأل عن مصادر القـوة التي تتوفر للمديرين في الوظائف التي يشغلونها. ويوضح الشكل (11-5) نتائج استقصـاء عينة من رؤساء مجالس إدارة 216 شركة أمريكية سئلوا أن يرتبوا بعض مصادر القوة المتاحة لهم. وتوضيح الأرقام الموجـودة بهـذا الشكل نسـبـة الرؤساء الذين ذكـروا هذا المصـدر من أهم ثلاثة مـصـادر يستخدمونهـا للتأثير على مرءوسيهم. وقد ظهر أن هؤلاء الرؤسـاء لا يعتمدون فقط على تشكيله واسعـة من مصادر القوة. بل على دعم مـرءوسيهم في مخـتلف وحدات وأجزاء المنظمة.

(جدول 11-1)

من أقوى النساء في الشركات الأمريكية؟ سجل رئيس تحرير مجلة فورتشن أسماء أقوى ٥٠ امرأة في الشركات الأمريكية، وقد سجلنا هنا العشرة الأوائل في القائمة. ومن المؤكد أن بعض هؤلاء النسوة أكثر شهرة من الأخريات، ولكن الجميع مشهورات على مستوى النشاط الذي يمارسنه

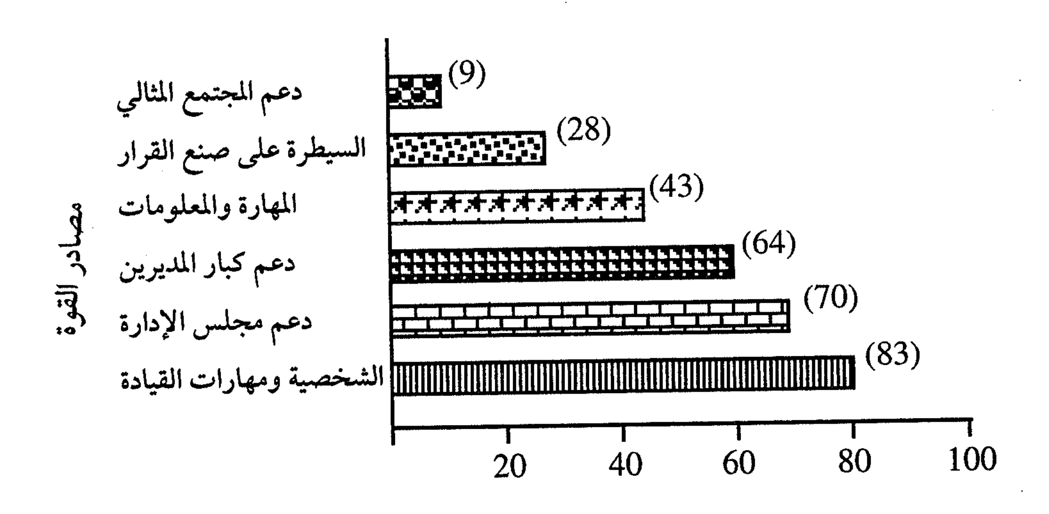
الاســـــم	الوظيفـــــــة	مثال من استخدامهن للقوة
كيرلي فيورينا Carly Fiorina	رئيس مجموعة ليوسنت تكنولجي. Lucent Technology	تدير النشاط الأساسي لأكبر شركة معدات إتصالات في العالم.
أوبرا وينفري Oprah Winfrey	رئيس مجلس إدارة ومدير عام مجموعة هاربو للترويح. Harpo Entertainment Group	للمؤسسة التليفزيونية التي تمتلكها تأثير ضخم على الثقافة الشائعة بأمريكا.
هايدي ميللر Heidi Miller	المدير المالي لشركة ترافلرز جروب ,CFO Travelers Group	تدير الأنشطة المالية لأكبر شركة تمويل في العالم.
شيري لانسنج Sherry Lansing	رئيس مجلس إدارة ومدير عام شركة اوجلفي آند مازر ورلد وايد Ogilvy &Mather Worldwlde	مدير أكثر ستوديوهات مدينة هوليوود تفوقًا ونجاحًا.
شيري لانسنج Sherry Lansing	رئيس مجلس إدارة ومدير عام شركة اوجلفي آند مازر وولد وايد Ogilvy &Mather Worldwlde	مدير أكثر ستوديوهات مدينة هوليوود تفوقًا ونجاحًا.
جيل باريد Jill Barad	رئيس مجلس إدارة ومدير عام شركة ماتل Mattel	تدير أكبر شركة العاب أطفال في العالم.
مارلين كارلسون نلسون Marilyn Carlson Nelson	رئيس مجلس إدارة، ورئيسة ونائب رئيس مجلس الإدارة بشركات كارسلون.	تدير امبراطورية تشمل رادسن هوتيلز، ومطاعم TGI فرايداي، وسفن السفر البحري ووكالات السياحة. Radisson Hotels, TGI Friday's restaurants.
أندريا جانج Andrea Jung	رئيس ومدير الانتاج CEO بشركة إيفون	ترأس واحدة من أكبر شركات أدوات الزينة في العالم.
آبي جوزيف كوهين Abby Joseph Cohen	رئيس مجلس إدارة بالمشاركة للجنة إنفسمنت بولس كومبني Investment Policy Committee بشركة جولدمان ساتشز Goldman Sachs	أعظم شركة لرسم إستراتيجيات الاستثمار بوول ستريت. Wall Street.
مارجوري سكاردينو Marjorie Scardino	رئيس مجلس إدارة ورئيس PLC	ترأس إمبراطورية الطباعة التي تضم أضخم وحدة طباعة في مجال التعليم (التي طبعت هذا الكتاب). Prentice Hall

المصدر: Based on Information in Cresswell, 1998;



شكل (11-4) ما مصادر القوة المستخدمة هنا؟

يعتمد الناس عامة على عدد من مصادر التأثير الاجتماعي، فلدى هذه الأستاذة الجامعية قوة الشرعية الناتجة عن وضعها الوظيفي، ولديها كذلك القوة المستمدة من المهارة المستمدة من معلوماتها في مجال تخصصها، كما أن لديها عدد آخر من المصادر التي يمكنها استخدامها.



شكل (11-5) مصادر القوة التي يستخدمها رؤساء مجالس إدارة الشركات الأمريكية

أوضح استقصاء أكثر من 200 من رؤساء مجالس إدارة الشركات بأمريكا أنهم يحصلون على قوتهم أساسًا من دعم الآخرين الموجودين بمستويات المنظمة المختلفة

ومن هذا الشكل يتضح أنهم يستخدمون عددًا من مصادر القوة، ولكن قوة الخبرة مفضلة لديهم بهدف التأثير على سلوك مرءوسيهم ورؤسائهم كذلك. وبالإضافة إلى ماسبق فإن محاولات التأثير في الآخرين تكون دائمًا مبررة إذا استطعت أن تؤسس تلك

المحاولات على خبـرتك. وبالمقارنة بذلك فإن القوة المستمدة من القدرة على القـهر تبنى على العـبوس والتجـهم وهي غيـر مناسبـة للتأثير علـى المستويات الإدارية العـليا. ومن الواجب أن ندرك أن التأثير على الـرؤساء عملية تتطلب دقة وبراعـة لما يملكونه من مصادر القوة المضادة. فعندما نحاول التأثيـر على شخص لا يمـلـك مصـادر قوة فإننـا لا نخشى قدرته على الرد. أما عند التعامل مع شخص يمتلك مـصادر قوة ضخمـة فإننا لا نملك إلا الاستجابة لرغبات هذا الشخص.

وتتعـقد مـحاولاتنا لفهم ظروف استـخـدام القوة إذا عرفنا أن أحـد الأطراف يمتلك مصادر قوة كبيرة في أحد الجوانب، ولكنها محدودة في جانب آخر. فكر على سبيل المثال في وضع من عملوا في مجال السكرتارية بشركاتهم فترة طويلة. إنهم يعرفون تخصصهم، ويستطيعـون إنجاز الأعمال بسرعـة إذا رغبوا. كما أنهـم يستطيعون أن يوقعـوك في غمار اليأس والغوص في بحار الخسائر. ويعني ذلك أن خبراتهم ومعارفهم تعتبر مصدر قوة لهم في مـواجهـة الآخـرين. ولا يمتلك العـاملون بالسكرتارية القـوة الشـرعيـة التي يمتلكهـا رؤساؤهم، ولكن خبرتهم ومعارفهم تشكل مصـدر قوة مضادة لهم في مواجهة رؤسائهم. (حتى يمكنك أن تعـرف كيف يقـيس العلماء الأنواع المختلفـة من القوى، وحـتى تستطيع إصدار حكم أولي على مصـادر القوة المتوفرة لدى رئيسك راجع الجزء المعنـون: "معايشة السلوك التنظيمي" الموجود في نهاية هذا الفصل.

قضية أخلاقية:

أجبر روبرت سكولهورن Robert Schoellhorn رئيس مجلس إدارة شركة آبوت لابس Ab-batt Labs على ترك منصبه بعد أن أصابه غرور القوة. فقد أحاط نفسه بمجموعة من المرءوسين الذين يفعلون مـا يريد دون أي اعتراض. وأي شـخص يظهر التحدي، فـإنه يطرده، بما في ذلك ثلاثة من رؤساء الشركـة خلال ثلاث سنوات. واستخـدامًا لعضلاته، فـقد اشتكى صاحب عـمله السابق إلى المحكمة وحصل منه على تعويض قدره 5,2 $ مليون ومع ذلك فقد اعتبر مجلس الإدارة ذلك ثمنًا بسيطًا للتخلص من سكولهورن الجائع لتجميع القوى.

دعم قوة العاملين (تمكين العاملين) Empowerment

أسس تحويل السلطة في المنظمات الحديثة: The Shifting Bases in Today's Organizations

تم في العـديد من المنظمـات الحديثـة تحويل القـوة من المديرين إلى العـاملين. وفي الحقيقة فإن العمال في هذا العصر لا يعاملون بالنمط السلوكي الذي استخدمه المديرون في الأجيـال السابقة. وقـد بدأت الشركـات في تحويل القوة إلى فـرق العمل التي سـمح لها باتخاذ القرارات الخاصة بنشاطها. وعندما سـئل المديرون في أحد الاستقصاءات عن مقدار القوة المتاح لهم وقت إجراء الاسـتقصاء بالمقارنة بما كان متاحًـا لهم منذ عشر سنوات فإن 19% منهم ذكر أن المتاح لهم الآن أكـثر مما كان متاحًـا لهم في الفترة السابقة. كـما ذكر

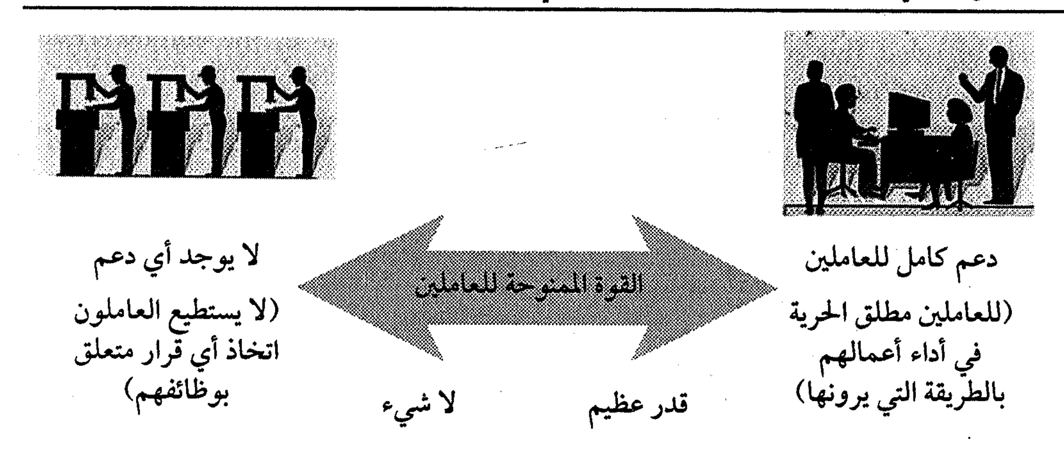
36% أنهم يمتلكــون نفس القــدر من القــوة، ولكن 42% منهم ذكــروا أن المتــاح لهم من مصادر القوة أقل مما كان متاحًا لهم سابقًا.

وتتمشــى هذه الأرقام مع الظاهرة التي يطلق عليهــا الآن تمكين العاملين، والتي تعني تحويل السلطة والمسئولية من المديرين إلى العاملين. فلسنوات طويلة فإننا عــتدنا أن نسمع من العاملين أنهم فعلوا شــيئًا معينًا لأنهم أمروا بذلك، مــبررين الخطأ الذي ارتكبوه. ومع دعم قوة العاملين فلم يعد هناك مبرر لسماع ذلك.

ودعم العاملين أكــثر من إعطائهم قدرًا مــن الحرية يسمح لهم بتــحديد طريقة تنفــيذ الأهداف التى وضعها القادة. إنها تعني مشاركــتهم في المعلومات والمعارف المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة. وحتى نفهم المقصود بتمكين العــاملين فإننا نقول: إن مفتاح دعم العاملين بنجاح هو مشاركتهم في المعلومات التي تأتي من الخــبراء بالمقارنة بالمفهوم الذي كان سائدًا في الماضي وهو إدخار هذه المعلومات والمحافظة على سريتها. ولذلك فإن المتوقع أن يكون مديروا هذه الأيــام أكثر انفــتاحًــا على العاملين بالمقــارنة بقرنائهم في العــصور الســابقة. وبالقيــاس على ذلك فإن المتــوقع أن يكونوا أكثــر ميلاً لدعم مــرءوسيهم عــن طريق نشر المعلومات بينهم، وبذلك يستطيعون اتخاذ قرارات أفضل.

وكما قد يكون متوقعًا فإن دعم العــاملين مستويات عديدة وليس مستوى واحد- انظر شكل (11-6). ففي إحدى نهايات الخط المعبر عن الاستمرار توجد الشركات التي لا يملك العامــلون فيهــا أي صلاحــيات لتــحديد كيــفيــة أداء وظائفهم (مــثل عمال خــط الإنتاج التقليــدي). وعلى الجانب الآخــر تقع الشركــات التي تعطي عمــالها سيطرة كــاملة على وظائفهم (مــثل فرق العمل التي تدير نفــسها التي سبق وصــفها في الفصل الســابع) فعلى سبيل المثــال فإن المديرين بشركة تشــابَرِل ستيل Chapparel Steel يتمتــعون بحرية توظيف وتدريب عمالة حــالية أو عمالة جــديدة وفقًا لما يفضلونه بالنســبة للشركة. أمــا في شركة دبليو إل جور W. L. Gore فإن دعم العاملين قد وصل إلى مــدى بعيد لدرجة أنه لا تحدد لهم واجبات معينة ليؤدوها. وبين هاتين الدرجــتين المتطرفتين من ممارسات الشركات توجد شركات تسمح للعاملين فيها بدرجات متفاوتة من المسئولية ومن سلطة اتخاذ القرار، ولكن الشركات التي لا تعطي العــاملين فيها حرية كاملة ترى أن القدر الذي تعــطيه لهم مناسبًا. ويضم هذا الفريــق - الذي يعطي درجة مناسبــة من الحرية - عــددًا متزايدًا من الشــركات ومنها على سبيل المثال مصنع ساترن Saturn التابع لشركة جنرال موتورز بمدينة سبرنج هل Spring Hill، ولاية تنسي Tennessee.

وعندما يتم دعم العاملين فإن المشرفين يصبحون أقل ميلاً لأن يكونوا رؤساء تقليديين يدفعــون العاملين في كل اتجاه باســتخدام القدرة على القــسْر، ويصبــحون أكثر مــيلاً لأن

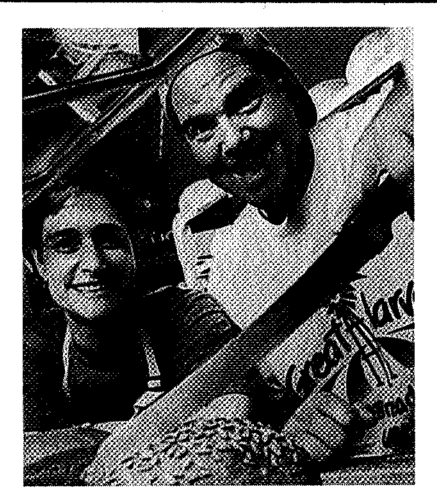


شكل (11-6) الخط الممثل لدعم الإدارة للعاملين:
التخلي عن السلطة مسألة نسبية: قد يأخذ دعم العاملين عدد من الأشكال يبدأ بعدم إعطائهم أي قوة وينتهي بإعطائهم كامل الحرية لتحديد كيفية أداء وظائفهم

يكونوا معلمين، أو مذللين للعقبات يقودون فرقهم باستخدام معارفهم وخبراتهم (أي أنهم يستخدمون قوة الخبراء). وكما قال جون رنج John Ring مدير شركة اوكيداتا Okidata (وهي شركة مركزها الرئيسي في مدينة طوكيو تقوم بصناعة الطابعات وغيرها من أدوات المكاتب): «حتى تؤثر على الآخرين؛ فلابد أن تبرهن أنك على حق».

فالمديرون التقليديون يخبرن العاملين بما يجب أن يقوموا به، وكيف يقومون بوظائفهم ومتى يقومون بها. أما المديرون في الشركات التي تدعم عامليها فإنهم يميلون إلى توجيه أنظار العاملين نحو المشكلة المطلوب حلها عن طريق توجيه أسئلة لهم، ثم يتركون لهم حرية اتخاذ القرارات الخاصة بحل المشكلة. هذا هو الأسلوب الذي تتبعه شركة جريت هارفست برْد Great Harvest Bread وهي سلسلة مكونة من 130 مخبزًا في 34 ولاية. وقد جرت العادة أن ملاك المشروعات التي تعمل بنظام التراخيص (مثل المخابز السابقة) أن يلتزم أصحابها بالعمل وفقًا لمجموعة ضخمة من القواعد، أما في هذه الشركة فملاك المخابز المرخص لهم باستخدام اسم الشركة وأنظمتها لا يطلب منهم اتباع القواعد التي تحددها الإدارة العليا بالشركة. وبدلاً من ذلك فإنهم يتعرفون على أساليب العمل الناجحة ليتخذوها مرشدًا لهم (انظر شكل 11-7) ويتم تحقيق ذلك عن طريق برامج التدريب التي تعقد في رئاسة الشركة بمدينة ديليون Dillion ولاية مونتانا، أو عن طريق زيارة المخابز الأخرى، أو باستضافة المخبز الذي يود الحصول على الخبرة لمالك أحد المخابز الناجحة.

وبدلاً من الإلزام عن طريق القانون فإن ملاك المخابز يشجعون على تقاسم مكونات المنتجات، والإرشادات الإدارية، والأفكار الخاصة بأساليب تزيين المتاجر والمنتجات



شكل (11-7)
قوة ضخمة في شركة Great Harvest
يقوم سوزان وسيللى فان رالتي Susan and Sea-lie Van Raalte بتجهيز رغيف من الخبز لخبرة في فرنهم التابع لشركة جريت هارفست برد بمدينة لارشمونت ولاية نيويورك. وهم يحصلون على الإرشادات من خباز ماهر يملك أحد مخابز الشركة ولكنهم أحرار في اتباع تلك الإرشادات أو عدم اتباعها.

وترويجها عن طريق شبكة الاتصالات الخاصة بالشركة. وبإمكان ملاك المتاجر أن يستخدموا هذه الأفكار أو يهملوها ويحاولوا أفكارًا جديدة. ويعني هذا أن كل متجر يشعر بالحرية التي تشعر بها الشركة الأم. واعترافًا بأهمية مشاركة الأفكار فإن مدير الإنتاج بالشركة توم ماك ماكن Tom Mc Makin ينظر إلى شركة جريت هارفست لا كشركة فقط بل كجامعة. وإذا لم تكن تلك الممارسات قد مرت عليك بعد، فعليك أن تتشجع Take Heart لأنها آتية لا محالة. وبسبب أن معظم المديرين يخشون التنازل عن السلطة، فإن العاملين المدعومين مازالوا يشكلون أقلية في معظم المنظمات. ولكن الخبراء توقعوا تغير الاتجاه في السنوات القادمة، كما توقعوا أن يحدث هذا التغيير بسرعة. فإذا صح هذا التوقع كما نعتقد، فإننا ننتظر تغييرًا جذريًا في كيفية استخدام القوة في المنظمات. (حتى تعطيك إحساسًا بما سيكون عليه تغيير المتوقع انظر بعمق إلى بعض ممارسات الشركات في مجال دعم عامليها كما هو مذكور، في المبحث الخاص بالاتجاهات الحديثة في الشركات المعاصرة التالي).

الاتجاهات الحديثة: ماالذي تفعله الشركات المعاصرة؟

تمكين العاملين في الممارسات الفعلية: بعض قصص النجاح الشهيرة.

الفكرة من وراء تمكين العاملين(بمعنى مشاركتهم السلطة) واضحة، ولكنها غالبًا تأخذ أشكالاً مختلفة في المنظمات المختلفة. وسنورد هنا بعض الأمثلة المثيرة لدعم العاملين في بعض الشركات الكبرى.

زيروكس : منذ فبراير 1992 فإن خطة إعادة تنظيم الشركة شجعت العاملين على تحمل مزيد المسئولية الخاصة بأعمالهم. ولم تنفذ هذه الخطة بالكامل إلا في مركز توزيع الشركة الذي يقع خارج مدينة أتلانتا جورجيا. ذلك أن مدير ذلك المركز اعتبر العاملين الذين ينتمون إلى اتحاد العمال ويحصلون على أجورهم بالساعة وعددهم 24 عاملاً في هذا الموقع مديرين، وعاملهم على هذا الأساس. إنهم أحرار في أن يتحملوا مسئولية وظائفهم، وأن يحلوا المشاكل بالطرق

التي يختارونها. وذلك ما فعله هؤلاء العمال فـي المواقع. فعلى سبيل المثال أوجد هؤلاء العمال طرقًا لتوفير جزء من تكاليف نقل القمامة (عن طريق إعادة التصنيع)، ومن تكاليف نقل البضاعة (عن طريق استخدام حشو أخف وزنًـا). بل أنهم أعادوا تنظيم إجراءات التخزين ونتج عن ذلك تسليم 99,9% من أوامر الشراء في الوقت المحدد. كذلك فلا يوجد غياب بين العاملين في معظم الأوقات. أما الإنتاجية فقد تحسنت بطريقة جذرية. وحاليًا فإن المسئولين بالشركة يقومون بدراسة تلك التجربة بهدف تطبيقها في باقي المواقع بالشركة.

فنادق أُمْني Omni Hotels : في يونيو 1990 استخدم برنامج أطلق عليه قوة الفرد The Power of One في الشركة لمواجهـة معدل دوران العمال العالي وانخفـاض معدلات الرضا بين ضيوف فـنادق الشركة. وقد تضـمن البرنامج تدريب العاملين على اتخـاذ القرارات التي ترضي الضيـوف حتى ولو أدى ذلك إلى مخـالفة قواعـد العمل بالفندق. كذلك درب المشـرفون على السمـاع لشكوى العملاء الغاضـبين وحلها بإعطائهم ما يريدون مـادام لهم الحق في ذلك. وبعد انتهاء الشهـر الأول تحسن مستوى رضا العـملاء بنسبة 16%. وبعد إنتهاء السنة الأولى انخفض معدل الدوران إلى 42% بعد أن كان 65% قبل تطبيق الخطة. ومنذ ذلك الحين فإن سلسلة فنادق أمني تحقق أرباحًـا عالية. وفي الحقـيقة فإنهـا كانت بين أفضل ثلاثة سلاسل فنادق مـحلية سنة 1998 في الاستقصاء الذي أجراه ج. د. باور أند أسوسيتس J.D. Power and Associates .

شركة برودنتـشيال Prudential : للتأمين منذ مـدة طويلة فإن مراكـز أعمال هذه الشـركة الكبرى في الجزء الشمالـي من أمريكا تعاني من الانخفاض الشديد في مستـوى كفاءتها. فطلبات العملاء تأخذ وقتًا طويلاً لإنجازها، كـما أن المديرين لا يستطيعون عمل أي شيء لحل أي مشكلة تواجههـم. واعترافًا بذلك، قرر كـبار المسئولين بالـشركة تزويد العاملين بالشـركة بالسلطة لأنهم أقرب إلى العملاء وأكثر أدراكًا لمتطلبـات إنجاز العمل بطريقة أفضل. وعن طريق دعم فرق العمل لإنجاز مطالبات العملاء نقصت مدة انجاز مطالبات العملاء من 10 أيام إلى 3 أيام في أحد المراكز. وبالإضافة إلى ذلك فإن تكاليف التشغيل إنخفضت بنسبة 12%، كما أن مقاييس خدمات العملاء تحسنت، وزاد معدل العائد الإجمالي بنسبة 40%.

ومن الملاحظ أن قصص النجـاح التي حققـها دعم العامـلين ليست مثـالية. ذلك أننا في الحقيقة نستطيع إعطاء العديد من الأمثلـة الناجحة في هذا المجال. ولكن أحد الأشياء التي تجعل هذه القصص تستـحق النظر أنها تمت في شركات كبـرى حيث يطول هرم توزيع السلطة. ويعني ذلك أنه إذا كان من الممكن استخدام إستراتيجـيات دعم العاملين في هذه الشركات بنجاح، فإن استخدامها في الشركات الصغرى يكون أسهل حيث تكون السلطة أقل تحديدًا في هذه الشركات. وبالطبع فإن لدى القادة في الشركـات من جميع الأحجام أسبابًا وجـيهة لدعم العاملين بالسلطة التي تمكنهم من إنجاز الأعمال بكفاءة.

قـــوة الجماعـــات : Group or Subunit Power

المحددات الهيكلية : Structural Determinants

ناقشنا حتى الآن استخدام الأفراد للقـوة. ومع ذلك فإن لدى الجماعات أيضًا مصادر

قوة. وتقليديا فإن المنظمات تتكون من وحدات أصغر تتحمل مسئولية القيام بوظائف معينة، وذلك مثل إدارات التمويل والموارد البشرية، والتسويق والبحوث والتطوير. (وسنناقش هذا النوع من الترتيبات في الفصل الرابع عشر). ولابد أن تتوفر لدى تلك الأقسام الرسمية المكلفة بإنجاز هذه الأنشطة مصادر القوة التي تمكنها من توجيه الجماعات الأخرى العاملة تحت سيطرتها. ما مصادر هذه القوة / كيف تستطيع بعض الأقسام أو الجماعات أن تسيطر بنجاح على أنشطة الأقسام والجماعات الأخرى؟

لدينا نظريتان تحاول كلا منهما الإجابة على الأسئلة السابقة وهما: نظرية السيطرة على الموارد التي يحتاجها الطرف الآخر ونظرية الاستراتيجية المتوقعة. وستساعدنا مراجعة هاتين النظريتين على تحديد العوامل المحددة لقوة الوحدات الفرعية، وكيفية عمل هذه القوة.

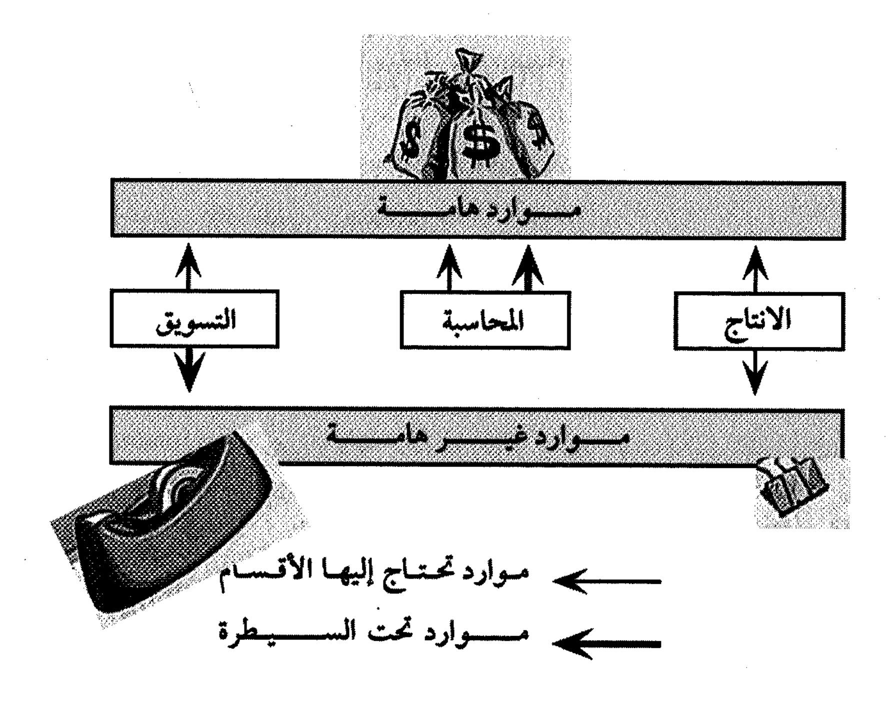
نظرية السيطرة على الموارد المهمة التي تحتاج إليها الأقسام الأخرى:

Resource - Dependency Model : Controlling Critical Resources:

يمكن النظر إلى المنظمة على أنها مجموعة معقدة من الوحدات الفرعية التي تتبادل الموارد مع بعضها. ونعني بذلك أن الأقسام الرسمية المكونة للمنظمة تتبادل مع بعضها الأشياء أو الموارد ذات القيمة مثل: النقود، والمعدات، والمعلومات، والموارد البشرية، والأدوات المكتبية. وهذه الموارد الهامة ضرورية لعمل المنظمة ونجاحها.

وعادة ما تعتمد أقسام المنظمة المختلفة على بعضها للحصول على تلك الموارد. فكر على سبيل المثال في منظمة كبرى تنمي، وتنتج، وتبيع منتجاتها. فقسم المبيعات في هذه المنظمة يزود قسم البحوث والتطوير بالموارد التي يحتاجها لتطوير وابتكار المنتجات الجديدة. وبالتأكيد فلن يستطيع ذلك قسم المبيعات إلا بعد الحصول على معلومات من قسم التسويق عن احتياجات العملاء، والثمن الذي يرغب العميل في دفعه للحصول على منتج معين. كذلك فإن على قسم الإنتاج أن يقوم بدوره بتصنيع هذه المنتجات وفقًا لما هو محدد في خطة الإنتاج، ولكن ذلك يتوقف على قيام قسم المشتريات بتزويده باحتياجاته من المواد الخام بالأسعار التي حددها قسم المحاسبة بما يسمح للشركة بأن تحقق الأرباح المطلوبة من عمليات التشغيل.

ومن الشرح السـابق يصبح من السـهل أن نقول: إن بين الوحدات الفرعـية للمنظمة علاقـات متشابـكة. وإلى المدى الذي تسيطر فيـه إحدى الوحدات على الموارد التي تحـتاج إليهـا وحدة أخرى، فـمن الممكن القول بأن الوحدة الأولى تـسيطر على الوحدة الثـانية. وبالإضـافة إلى مـاسـبق فإن السـيطرة على الموارد تسـمح للوحـدة التي تملك هذه الموارد بالسيطرة بنجاح على سلوك الوحدات التي تحتاج إلى هذه الموارد. وعلى ذلك فإن الوحدة الفرعـية التي تسـيطر على قـدر أكبر من الموارد تمـلك قدرًا أكبـر من القوة في المنـظمة. وبالتأكيد فإن عدم التـوازن أو الخلل في أنماط السيطرة على الموارد يحدث بطريقة عادية في المنظمات. وباختصار فكلما زاد اعتـماد إحدى الوحدات على الوحدات الأخرى للحصول على الموارد التي تحتاجها؛ كلما قل حـجم القوة التي تملكها تلك الوحدة، (انظـــر الشكل 11-8).



شكل (11-8) مثال لنموذج السيطرة على الموارد:

يقول نموذج السيطرة على الموارد في تفسيره لقوة الوحـدة: إن الوحدة الفرعية تحصل على مزيد من القوة عندما تسيطر على مصادر قوة هامة تحتاج إليها الوحدات الأخرى. وفي هذا المثال فإن قسم المحاسبة يكون أكثر قوة من قسمي الإنتاج والتسويق

ويقتـرح نموذج السيطرة على الموارد أن قوة الوحـدة ترتبط بمقدار ما تـسيطر عليه من موارد تحتاج إليها الوحدات الأخرى. وعلى ذلك فإن جميع الوحدات قد تسهم في تكوين المنظمة ونجاحها ولكن أكثـر الوحدات قوة هي تلك الوحدات التي تقدم أهم الموارد اللازمة

لنجاح المنظـمة. وعلى ذلك فإن سـيطرة الوحدة على الموارد التي تحـتاج إليهـا الوحدات الفرعيـة الأخرى يضعها في مـوقف تفاوضي أفضل عندما تحاول الحـصول على مزيد من الموارد.

فكر على سبيل المثال في الدراسة التقليدية الخـاصة بفروق القوى التي تمتلكها الأقسام المختلفة بأحدى الجـامعات الكبرى. فالأقسام الأكـاديمية المختلفة بالجامعـة تمتلك قدرًا غير متساو من القوة. فبعض الأقسـام قد تتفوق على البعض الآخر من حيث: عدد الطلاب، والمكانة العلمية، أو الحصول على المنح والتبرعات، أو التمثيل في اللجان الجامعية المهمة. وفي ضوء ذلك فمن المتوقع أن تسيطر هذه الأقسـام على مزيد من الموارد المهمة. وقد كان هذا هو وضع الجامعة الحكومية الكبرى التي تمت فيـها الدراسة المشار إليها. وبالتحديد فإن الأقسام القوية كانت أكثر نجاحًا في الحصول علـى الموارد المهمة الشحيحة من الجامعة (مثل الأموال اللازمـة للدراسات العليـا، وبحوث أعضـاء هيئة التـدريس، والمكافآت الخـاصة بالتدريس في فصل الصيف). وقد ترتب على ذلك أن هذه الأقسام قد أصبحت أكثر قوة. وبذلك يمكننا أن نـقول: إنه يتـرتب على هذا الـنوع من السـيطرة أن تزداد قوة الأقـسـام القوية. وبلغة أخرى: فإن الغني يزداد غنى.

ويساعد الوضع السابق على طرح سؤال آخر وهو : كيفَ تصبح بعض أقسام المنظمة أكثـر قوة من البداية؟ وبلـغة أخرى: لماذا تسـيطر بعض أقسام المنـظمة على مصـادر القوة عندما تنشأ المنظمة؟ تلقي الضوء على إجابة ذلك السؤال دراسة مثيرة أجريت بصناعة أشباه الموصلات Semiconductor في ولاية كاليـفورنيا. وقـد استخدمت المقـابلات الشخصـية وبيانات بحوث التسويق وسجلات المنظمـة في هذه الدراسة. وقد استنبط البحاثة أن هناك عاملين يساهمان في تحديد مقدار القوة التي تحصل عليها الوحدات الفرعية وهما المدة التي مرت على إنشاء المنظمـة، والخلفية المهنية لمن أنشأ المنظـمة. فعلى سبيل المثال فـإن وظيفة البحوث والتطوير كانت هامة لدى شركـات أشباه المواصلات التي أنشئت مبكرًا- أي عند ظهور هذه الصناعة. ولذلك كـان قسم البحوث والتطوير قـويا في هذه الشركات. ويعني ذلك أن أهمية بعض الأنشطة في الفترة التي أنشئت فيها الشركة تفرض إعطاء الأقسام التي تقوم بتلك الأنشطة مزيدًا من القوة في السنوات التالية.

كذلك فإن أقـوى الوحدات الفرعية بالمنظمة تكـون في الغالب الوحدات التي تعكس خبرة منشئ الشركة. وعلى ذلك فإن أقسام التسويق والمبيعات تكون أكثر قوة في الشركات التي أنشأها خبراء في هذين المجـالين. وقد ساعدنا هذا البحث على فهم كيفـية استحواذ الوحدات الفرعية بالمنظمة على مصادر القوة.

ويقترح نموذج السيطرة عـلي مصادر القوة أن أهم محددات قوة الوحـدة الفرعية هو

سيطرتهـا على الموارد المهمة. ولكن هذا لا يعني أن السيطرة على المـوارد المهمة هي الأداة الوحيـدة للحصـول على القوة في المنظمـة، ذلك أن السيطرة على أنشطة تـلك الوحدات يعتبر مصدرًا من مصادر القوة أيضًا، وهو ما سيتعرض له المبحث التالي.

قضايا عالمية :

ظاهرة امـتلاك الوحـدات الفرعـية التي تعكس خـبرة منـشئ الشركـة لمزيد من القوة بالمقـارنة بالوحدات الأخرى موجودة في كل دول العالم. فعلى سبيـل المثال فإن وظيفة الهندسة بشركة سوني التي كانت تسمى في البداية: طوكيو تليكوميونيكيشن لابوريتوري Tokyo Telecommunication La-boratory *كانت وظيفة قـوية جدًا لأن من أنشأها كان مهندسًا، وكانت تلك الوظـيفة هامة جدا في ذلك الزمن.*

نموذج التوقعات الإستراتيجية: The Strategic Contingencies Model

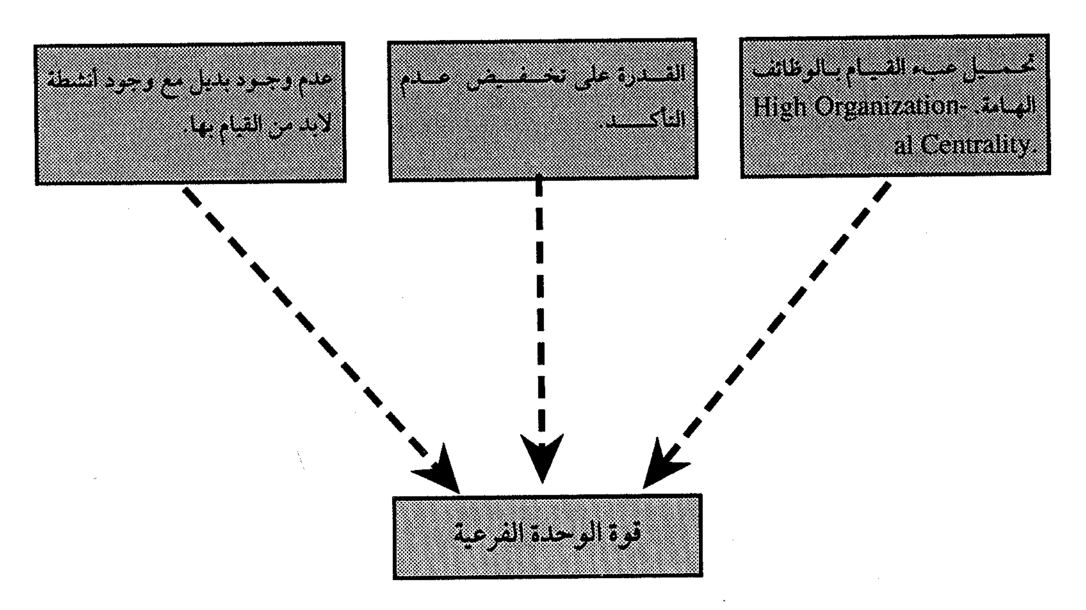
القوة من خلال السيطرة على أنشطة الوحدات الأخرى: Power Through Dependence:

ربما كان من المتوقع أن يكون لقسم المحاسبة سـيطرة على التمويل الذي تطلبه الأقسام الأخرى بالشركة. وإذا كـان الوضع كذلك فإن القرارات المختلفة التي يتـخذها هذا القسم تؤثر على أنشطة الأقسام الأخرى المتأثرة بقراراته. وبلغة أخرى: فإن عمل الأقسام الأخرى يتوقف على Contingent on قرارات قسم المحاسبة. وإلى المدى الذي يـتحكم فيه قسم ما بقـراراته في أنشطة الأقـسام الأخـرى بالمنظمـة فإن هذا القـسم يسيطر على التـوقعـات الاستراتيجية بالمنظمة. فعلى سبيل المـثال، فإذا كان قسم المحاسبة يوافق دائمًا على طلبات التمـويل الخاصة بقسم الإنتـاج، ولكنه يرفض طلبات قسم الـتسويق، فإن تصـرفاته تلك ستزيد قوة قسم الإنتاج.

أين توجد التوقعات الاستراتيجية بالمنظمة؟ في دراسة قديمة وجد البـحاثة أن الأقسام التي تحصل على القوة تختلف من صناعـة لأخرى. وقد وجدوا أن التوقعات الاسـتـراتيجية في الشركـات الناجحة توجـد في الأقسام الأكثـر أهمية لنجـاح هذه الشركات. فـفي صناعة الغذاء مثلاً، حيث يكون للمنتـجات الجديدة أهمية خاصة فإن التوقعـات الاستراتيجية في الشركـات الناجحة تقع تحت سيطرة أقـسام المبيعـات والبحوث. أما في صناعـة الحاويات حيث تزداد أهمية التوزيع في الوقت المحدد للمنتجات عالية الجودة في تحديد مدى النجاح الذي تحقـقه الشركـة، فإن الشركات الناجـحة تعطي حق اتخاذ الـقرارات المهمة لأقـسام الإنتاج والمـبيعـات. وعلى ذلك فإن الـشركات النـاجحة تركـز السيطـرة على التوقـعات الاستراتيجية في الوحدات الفرعية الأكثر تأثيرًا على نجاح الشركة.

ما العوامل التي تعطي الوحدات الفرعية سيطرة على التوقعات الاستراتيجية؟

يقترح نموذج التـوقعات الاستراتيجـية عددًا من العوامل المهمـة. الملخصة في الشكل (9-11).



شكل (9-11) نموذج التوقعات الاستراتيجية

تحديد مصادر قوة الوحدات الفرعية: يشرح نموذج التوقعـات الاستراتيجية قوة الوحدة الداخلية بأنها قدرة إحدى الوحدات على السيطرة على أنشطة الوحدات الأخرى. ومن الممكن تعظيم قوة الوحدة الفرعية عن طريق العوامل المحددة هنا

فربما استطاعت الوحدات الفـرعية زيادة قوتها عن طريق قدرتهـا على تخفيض حالة عدم التأكد التي تواجهها وحـدات أخرى. وعلى ذلك فإن أي قسم يستطيع إلقاء مزيد من الضوء على حالة الغموض التي تواجهها المنظمـة (مثل: أسواق المستقبل، القوانين والقيود الحكومية، مدى توفر احتياجات الشركـة، ومستقبل الأوراق المالية) يمكن أن يستحوذ على أكبـر قدر من القوة. ويتـرتب على ذلك أن ميزان القـوى في المنظمة قد يتـغير مع تغـير الوضع في المنظمة. فكر على سبيل المثال في التغيـير الذي حدث في شركات المنافع العامة مثل شركـات المياه والكهرباء. فعندما بدأت تلك الشـركات إستحوذ المهندسـون على أكبر قـدر من القوة. وعندمـا وصلت إلى مـرحلة النضج وبدأت تواجـه العـديد من القضـايا بالمحاكم والعديد من القـيود الحكومية (خاصـة في مجال استخـدام الطاقة النووية) تحولت القوة في هذه الشـركات إلى المحامين وأقسـام الشؤون القانونيـة. وقد حدث تحول مـشابه لذلك في أقسام إدارة الموارد البشرية، حيث أوجدت القوانين المعقدة والقيود الحكومية حالة من عدم التأكد بالمنظمـات، ومرة أخرى فإن الوحدات الفرعيـة التي تتمتع بالقوة هي تلك التي تستطيع تخفيض حالة عدم التأكد التي تواجهها المنظمات.

ومن الوحدات الفـرعية القوية بالمنظمـات تلك الوحدات تتحمل عـبء أداء الأعمال المهمـة بالمنظمة، وبألفاظ أخـرى فإن بعض الوحدات تؤدي أعـمالاً تقع في مركز اهتـمام المنظمة بينما تؤدي بعض الوحدات أعمالاً لا تحظى بذلك الاهتـمام. فعلى سبيل المثال فإن أقسامًا مثل المحاسـبة قد يتم استشارتها من قبل الأقسام الأخـرى قبل القيام بأي عمل، مما يعطيها مـركزًا قوياً في المنظمة. كذلك فإن قـيام الوحدة الفرعيـة بأنشطة تؤثر بسرعة على المنظمة يوقعها في دائـرة اهتمام الشركة ويزيد قوتها بالتالي. فعلـى سبيل المثلا فإن توقف خطوط الإنتاج في شـركة لصناعة السيارات يؤثر تـأثيرًا قويا وفوريا على الشـركة بالمقارنة بتوقف أقسام بحوث التسويق. وباختـصار فإن الارتباط المهم بين بعض الأقسام وبين نجاح المنظمة يعطي هذه الأقسام مزيدًا من القوة.

وبالإضافة إلى ما تقـدم فإن قوة بعض الأقسام تزداد إذا كانت تقـوم بوظيفة لا يمكن الاستغناء عنها ولا يوجد بديل آخر لدى الشركـة للحصول على خدمات ذلك القسم. أما إذا كان من الممكن لأي جماعة أو قسم أن يؤدي وظيفة معينة، فإن قوة القسم المكلف بأداء تلك الوظيفة تتـضاءل. ففي أحد المستشفـيات على سبيل المثال فإن الفـريق المكلف بالقيام بجراحات معينة لا يمكن الاستغناء عنه، بالمقـارنة بالأفراد العاملين في قسم الصيانة، نظرًا لقلة عدد من تتوفر لديهم المهارة المطلوبة لإجـراء تلك الجراحات التي تقوم تلك الوحدة. ونظرًا لقدرة المنظمات على إحلال العاملين في بعض الأقـسام بسهولة، فإن الوحدات التي تضم مثل هذا النوع من العمالة تستحوذ على قدر محدود جدا من القوة التنظيمية.

وقد أجري العديد من الدراسـات لاختبار صحة هذ النموذج. فعلى سـبيل المثال فإن إحدى الدراسات التي أجريت في عدد من الشركـات أظهرت أن قوة الوحدات الفرعية في المنظمة تكون أعلى في الوحدات التي تستطيع تخفيض عدم التأكد، والوحدات التي تؤدي وظائف مهـمة للشركـة بالمقارنة بالوحـدات التي لا تؤدي هذا النوع من الوظائف. وعلى ذلك فإن نموذج التوقـعات الاستراتيجيـة تعتبر مصدرًا قـيمًا للمعلومات الخـاصة بالعوامل المؤثرة على قوة الوحدات الفرعية بالمنظمة.

السياسة في المنظمات : Organizational Politics

القوة في الواقـــــع : Power in Action

تركزت مناقشتنا للقوة حتى الآن على التـأثير الناجح على الآخرين . وعندما يتحقق ذلك الهدف - أي عندمـا تستـخدم القوة للوصـول إلي الهدف المرغـوب- فإننا في ذلك الوقت لا نتحـدث عن القوة بل عن السيـاسات التنظيمـية. ومن السهل افـتراض ظروف يستخدم فيها بعض المديرين القوة التي يستـحوذ عليها لتحقيق بعض الأهداف الخاصة حتى ولو تعارضت مع أهداف المنظمة. وهذا هو المقـصود بالسياسات التنظيمـيـة - إنها الأفعال

التي يقوم بـها شخص دون الحـصول على موافـقة المنظمـة رسميـا بهدف تحـقيق أهداف شخصية.

فإذا كنت تعـتقد أن اسـتخدام القـوة بالطريقة التي وصـفناها يتسم بالأنانيـة، وسوء استخدام السلطة، فأنت على حق. ذلك أن السياسـات التنظيمية بهذا المعنى تتضمن وضع المصلحة الشخصيـة فوق مصلحة المنظمة. وبالتأكيد فإن هذا العنصـر من عناصر استخدام القوة لتـعظيم المصلحة الشخصـية يميز السيـاسات التنظيميـة عن الاستخدام المقبـول للقوة لتحقيق مصلحة المنظمة.

ولذلك فليس من المسـتغـرب أن يحتـقر رجال الأعـمال هؤلاء الذين يتـورطون في إسـتخدام السـياسة في المنـظمات. ومن ذلك وعلى سـبيل المثال مـا ذكره رجل الأعـمال البليـونير، المتـحدث الـلبق، المرشح السابق لرئـاسة الولايات المتـحدة إتش روس بيـرُت H.Ross Perot إنني لا أريد أي مـدير سياسي... بعـض من يريدون التفـوق على أشلاء الآخرين. كـذلك فإن أعداد مـتزايدة من الناس أصبـحوا لا يطيقـون وجود السيـاسة في المنظمات ولذلك تركوا عالم الشركات بالمرة، وبدءوا العمل لحسابهم الخاص (انظر الشكل 11-10).



شكل (11-10) أجبرته السياسة في المنظمات على أن يعمل لحسابه الشخصي

من منزله الموجود في إحدى ضـواحي مدينة واشنطن، ينشر لاك فوهرا خطابه الشـهري: بارتي دايجست Party Digest ، الذي يتحدث عن التـجارة والأحداث الاجتمـاعية وقد ترك فوهرا عـمله القديم بعد أن عانى من السياسة في مجال العمل. وهو اتجاه مفضل لدى الكثيرين الآن

التكتيكات السياسية ما الأشكال التي تأخذها ؟

Political Tactics What Forms Do they Take?

حتى تستطيع فهم الأساليب السياسية في المنظمات، فلابد من معرفة الأشكال المختلفة للسلوك السياسي في المنظمات. وبكلمات أخرى: ما الأشكال التي تأخذها السياسات التنظيمية؟ هناك ستة أساليب يكثر استخدامها وهي :

السيطرة على المعلومات *Controlling Access to Jnformation* المعلومات هي دم الحياة في المنظمات، ولذلك فإن التحكم فيمن يعرف ومن لايعرف أشياء معينة يعتبر من أهم طرق استخدام القوة في المنظمة. ومن الممكن السيطرة على المعلومات باختلاق معلومات لا أساس لها من الصحة، أو عن طريق قلب الحقائق Falsifying، ولكن استخدام هذه الأساليب نادر في المنظمات نظرًا للآثار السيئة التي تترتب على اكتشاف ذلك الكذب. كما أن هناك اساليب أخرى يمكن استخدامها للسيطرة على المعلومات بهدف تعظيم مكانة الشخص في المنظمة. فعلى سبيل المثال، فإنك قد تحجب المعلومات التي قد تسيء إليك (على سبيل المثال معلومات سيئة عن المبيعات)، كما أنك قد تتجنب الاتصال بالناس الذين قد يسألونك عن معلومات تفضل أن لا تكشفها. كما أنك قد تنتقي المعلومات التي تنشرها، كما أنك قد تغرق الآخرين بمعلومات لا تهمهم بالمرة. هذه كلها طرق يستخدمها الناس للسيطرة على طبيعة وكم المعلومات التي يتحكمون فيها والتي يرغب الناس في الحصول عليها.

وقد أوضح تحليل إعادة تنظيم بعض أنشطة شركة AT & T - فون ستورز Phone Stores - أنه كان يتم نقل السيطرة على المعلومات عن طريق التعديل المؤثر، والتزييف واختلاق المعلومات من الأساس. وفي الحقيقة فإن الخطة السرية لأحد نواب الرئيس والتي تقوم على تزويد رئيس مجلس الإدارة بمعلومات ناقصة، وغير دقيقة كانت وراء نجاح ذلك النائب في السيطرة على هذه المتاجر.

تنمية انطباع جيد : *Cultivating a Favorable Impression* يهتم من لديهم رغبة في أحكام السيطرة على منظماتهم ببناء صورة جيدة لأنفسهم في أعين الآخرين - بمعنى تحسين انطباع الآخرين عنهم. وقد تأخذ الأنشطة الرامية إلى تحقيق هذا الهدف العديد من الأشكال مثل التخطيط للنجاحDressing For Success ، وربط الشخص نفسه بالنجاحات التي يحققها الآخرون (أو حتى نسبة نجاحات الآخرين إليه)، أو جذب الانتباه إلى ما يحققه الشخص من نجاح وإلى خصائصه الإيجابية.

قضايا عالمية:

لا يتمتع أي شخص بالنقد، ولكن لدى السعوديين الذات حساسية للنقد السلبي فهم يعتقدون أن النقد السلبي العلمي انتقاص للكرامة - ومع ذلك فإنهم لا يتوقفون، عن نقد أنفسهم في جلساتهم الخاصة للوصول إلى وضع أفضل.

وقد لاحظ الخبراء أن بعض الناس يبذلون جهودهم ليتوافقوا مع منظماتهم، ويعرف هؤلاء بأنهم: حرباء المنظمة Organizational Chameleons كناية عن تلونهم بلون الظروف التي يمرون بها. ويستطيع هؤلاء ببراعة اكتشاف السلوك المناسب للظروف التي يعملون فيها، ثم يغيرون سلوكهم الطبيعي إلى السلوك المقبول مع التأكد من أن الآخرين في المنظمة يعلمون بأنهم يسيرون وفقًا للسلوك المقبول. هذه هي الطرق التي تستخدم لتنمية الصورة الصحيحة للأفراد بهدف زيادة قوتهم في المنظمات.

وأحد التحديات التي تقابل استخدام هذا الأسلوب بنجاح هو أن تتأكد من ان الآخرين لا يعتقدون أن سلوكك هذا مبني على حوافز سياسية. فعلى سبيل المثال فإن التخطيط المبكر للمستقبل أمر مرغوب، ولكن نفس هذا السلوك قد ينظر إليه على أنه مكر إذا كان هناك شك في أن الباعث عليه أمر سياسي. وبالمثل فإن توثيق القرارات الإدارية أسلوب جيد، ولكن ربما تم التعبير عنه بلغة أقل إطراءً - مثل تغطية المؤخرة Covering Your Rear - إذا كان هناك شك في أن الباعث عليه سياسي. وبألفاظ أخرى ، فإن أمهر الناس في استخدام الأساليب السياسية بحاجة إلى السيطرة على انطباعات الآخرين الخاصة حول الطريقة التي يحاولون بها التأثير في تلك الانطباعات.

تنمية قاعدة للدعم : Developing a Base of Support حتى تؤثر على الآخرين بنجاح فإن من المفيد كسب دعم وتأييد الآخرين. فعلى سبيل المثال فإن المديرين قد يحاولون الترويج لأفكارهم قبل عرضها أثناء المقابلات الرسمية، وبذلك يضمنون موافقة الآخرين المبكرة عليها ويتفادون مفاجأة رفض الجمهور لها. وبالطبع فإنه قد يكون من الصعب الحصول على مستمع ذي مكانة مرموقة في المنظمة لتعرض عليه أفكارك، ومع ذلك فلا تدع هذا الخوف يقف في طريق محاولاتك للحصول على فرصة عرض أفكار على ذوي المكانة المرموقة بالمنظمة. ومن الأمثلة المهمة لتلك المحاولات أن أحد كبار المديرين المشهورين بالحذق والمتوقع لهم النجاح في شركة لوتس للتنمية Lotus Development Co. اعترف بأنه حاول حفظ حديث يمكن أن تلقيه على رئيس الشركة إذا حدث أن ركب معه المصعد بطريق الصدفة.

افترض أنك حاولت الترويج لأفكارك وأنك حصلت على بعض الدعم. مازال عليك أن تتأكد من أن مؤيديك قد يغيروا رأيهم في المستقبل. كيف يمكنك أن تتأكد من أن

مؤيديك لن يغـيروا رأيهم في المستقبل. كـيف يمكنك أن تتأكد من أنهم سيـحافظون على وعودهم ويدعمونك حـتى النهاية؟ إحدى الطرق التي يمكن أن تؤدي إلى ذلك هي توزيع الوعود بالمنظمـة - بمعنى أن تقدم خدماتك للعـديد من العاملين في المنظمة حـتى يشعروا أنهم مدينون لك ويقوموا بسداد هذا الدين في صورة دعم آرائك. وتعتمد هذه العادة على معيار التبادل الاجتماعي، الذي يذكـر أن الناس يتوقعوا رد الجميل ممن قدموه إليهم. وإذا كان لنا أن نذكرك بالتعـبيرات المختلفة التي تصف هذا المعيـار فإن منها: حُك ظهري أولاً وسأحك ظهرك فيما بعد، وصانع المعـروف يستحقه. ومن الواضح أن هذا المعيار قوي في المنظمات وفوق كل ذلك فإنك قد تقول لمن قدم إلـيك معروفًا: إنني مدين لك؛ لتؤكد له أنك على دراية كاملة بما قدمه إليك وأنـك سترد إليه هذا الدين فيما بعد. وباختـصار فإن رد الجميل أمر معترف به كما أنه يستخدم لتنمية القوة التي يتمتع بها الشخص في المنظمة.

لوم وقتـال الآخـرين: ***Blaming and Attacking Others*** أحد الأسـاليب السيـاسيـة الشهيـرة التي تستخـدم في المنظمات هو توجيه اللوم إلى الآخـرين وقتالهم. وأحد الأساليـب الشائعة هو العثـور على كبش فـداء - وهو شخص يتم توجـيه اللوم إليه واعـتباره مـسئـولاً عن فشل الآخرين أو أخطائهم. فعلى سبـيل المثال فإن مدير المبيعات قد يرد فـشل خطة المبيعات التي وضعها إلى خطأ جـوهري وقع فيه أحد مرءوسيه، حتى ولو لم يكن هذا صـحيحًا بالكامل (انظر شكل 11-11). وقد يـستـخدم أسـاليب مثل: إن هذا الشـخص هو المتهم الحـقيـقي بارتكاب الخطإ مبعدًا بذلك نفسه عن دائرة الاتهام.

ويسمح العثور على كبش فداء للسـياسي الماهر أن يبعد - أو على الأقل يقلل ارتباطه بالحالة السيئة التي تواجهها المنظمة. فعـلى سبيل المثال يلقي رؤساء الشركات الأقوياء تبعه فشل الشـركة على صـغار الموظفين، وبذلك يحـمون أنفسـهم من الطرد، بينمـا يحصل مرءوسيهم على التقريع والطرد من العمل Get The Ax.



وهنا فإنني أرغب في تحويل الاتهامات الموجهة لي إلى شخص آخر

شكل (11-11)

العثور على كبش فداء:

تكتيك يستـخدم على نطاق واسع ضـمن الأساليب السـيـاسيـة في المنـظمـــات. قلـيل من الـناس يكونون على نفس درجة الوضوح مثل هذا المتحـدث بالنسبة لكبش الفداء. ولكن العثور على شخص لتـوجـيـه اللوم إليـــه عن خطأ الآخرين شائع في المنظمات

الانحياز إلى آخرين أكثر قوة: *Aligning Oneself With More Powerful Others* أحد الطرق المباشرة للحصول على القوة هو الأنضمام إلى مجموعة من الأقوياء. وهناك عدد من الطرق للوصول إلى هذا الهدف. فعلى سبيل المثال فإن الشخص الضعيف قد يصبح أكثر قوة إذا كان يحظى بنصح شخص قوي - ويقصد بالقوي هنا: صاحب المكانة الراسخة الذي يستطيع أن يحذره من الأخطاء، ويحمي مصالحه (راجع الفصل السادس).

وهناك أسلوب آخر وهو عقد التحالفات المبكرة - بمعنى ارتباط المجموعات ببعضها لتحقيق بعض الأهداف العامة مثل التخلص من رئيس مجلس الإدارة الحالي. فقد يصبح شخصان أو جماعتان من ذوي النفوذ الضعيف نسبيا أقوياء عن طريق الاتفاق على العمل معًا (راجع الفصل العاشر).

ومن الممكن أن ينحاز الناس إلى ذوي القوة عن طريق الدعم الإيجابي بهدف الحصول على محبة الأقوياء ومساعدتهم، وهو الأسلوب الذي ناقشناه في بداية هذا الفصل تحت عنوان: إدخال السرور على الآخرين. فالاتفاق مع شخص قوي قد يكون إحدى الطرق المؤثرة في جعل هذا الشخص يعتبرك أحد حلفائه. وقد يكون من غير الممكن تجنب تلك التحالفات عند السعي للحصول على الدعم من العاملين بالمنظمة. وباختصار: فإن الحصول على نصح شخص قوي، وتكوين التحالفات، وإدخال السرور على الآخرين من السياسات المؤثرة على اكتساب القوة إذا ما ربط الشخص نفسه بآخرين.

لعب المباريات السياسية *Playing Political Games* شبه أحد خبراء القوة والسياسة السلوك السياسي في المنظمات بتجمع مجموعات من اللاعبين في سرك متعدد الدوائر. وبكلمات أخرى: فإن هناك عددًا من الأفراد أو المجموعات التي تحاول التأثير في كثير من الأفراد والجماعات في نفس الوقت.. ما إذًا المباريات السياسية الموجودة في المنظمات؟ يمكننا وصف أربع مجموعات رئيسية من هذه المباريات وهي : مباراة السلطة، ودعم أساس القوة، والتنافس، ثم التغيير. وقد تم تلخيص هذه المجموعات في جدول (11-2) التالي.

مباريات السلطة: *Authority Games* **تُلعب بعض المباريات التي تسمى**: مباريات الثورة على السلطة بهدف رفض السلطة الرسمية، وتلعب المباريات الأخرى التي تسمى: المباريات المعاكسة لمباريات رفض السلطة بهدف التغلب على رفض السلطة. وقد تكون مباريات رفض السلطة معتدلة أو ضعيفة مثل تعمد عدم القيام بالمطلوب، كما قد تكون قوية مثل الثورة الواضحة أو محاصرة مكان العمل. وفي مثل هذه الحالات فإن الشركات قد تقاوم. وأحد الطرق التي قد تستخدم في هذه الظروف هي اللجوء إلى استخدام أساليب أشد

جدول 11-2 المباريات السياسية تلخيص لبعض الأمثلة

هناك الكثيــر من المباريات السياســية التي يتم لعبــها في المنظمات، ويشمل كل منهــا أشخاصًا مــختلفين يلعبون لتحقيق أهداف مختلفة

المبـــــاراة	اللاعبون الرئيسيون	الهـــــدف
مباريات السلطة:		
- مباراة الثورة على السلطة.	المستويات الادارية الدنيا	رفض السلطة الرسمية.
- المباريات المعاكسة للثورة على السلطة.	رجال الإدارة العليا	التغلب على رفض السلطة الرسمية.
مباريات دعم القوة :		
- مباراة الرعاية (الدعم)	أي مرءوس	ليحسن علاقته - أساس قوته - مع الرئيس.
- مباراة التحالف	المديرين التنفيذيين	لتحسين علاقة القوة بالتحالف مع الزملاء.
- مباراة بناء الإمبراطورية	المديرين التنفيذيين	لتحسين أساس القوة عن طريق التحالف مع المرؤوسين.
مباريات التنافس (القتال)		
- مباراة التنفيذيين ضد الاستشاريين.	المديرين التنفيذيين والمستشارين	هزيمة الطرف الآخر والحصول على القوة
- مباراة المنافسة بين نفس المستوى	أي جماعات في نفس المستوى.	هزيمة الجماعة الأخرى والحصول على القوة
مباريات التغيير:		
- مباراة التحذير من الخطأ	المستويات الإدارية الدنيا.	تصحيح أخطاء المنظمة
- مباريات صغار القادة.	المستويات الإدارية العليا.	وقف سيطرة الكبار على المنظمة.

صرامة، والمراقبة الدقيقة للمرءوسين. ولا تحقق هذه الأساليب أي فائدة للطرفين إلا أنها تفتح الباب لتبني أسلوب التفاوض والمناقشات.

مباريات الرعاية (الدعم): ***Power Base Games*** تُلعب هذه المباريات بهدف تحسين نفوذ الشخص في المنظمة. فعلى سبيل المثال فإن مباراة الرعاية تلعب مع الرئيس عند ربط المدير الصغير نفسه بأحد نجوم المنظمة الأقوياء أو بأخذ القادة الآخذ نجمهم في الصعود وذلك بهدف أن يكون للاعب المباراة دور ولو محدود في الأحداث الجارية. فعلى سبيل المثال قد يوافق مرءوس ضعيف على مساعدة رئيس قوي (رئيسه مثلاً) باستمرار الولاء له مقابل الحصول على نصحه أو بعض المعلومات أو في مقابل جزء من سلطته أو مكانته. ويفيد

هذا النوع من العلاقة كـلا الطرفين. وقد يتم لعب بدور مشابه بين الزملاء. فـعلى سبيل المثال فإن الزملاء في نفس المسـتوى يتفقون مبكرًا في مباراة التحـالفات على دعم بعضهم البعض وبذلك تزداد قوتهم نتـيجة لاندماجهم معًـا. ويطلق على أحد الأنواع الخطيرة من مباريات الدعم اسم: مبـاراة بناء الإمبراطورية. وفيها يحاول شـخص أو جماعة أن يزيد قوته عن طريق المزيد من السيطرة على الـقرارات المهمة بالمنظمة. وبالتأكـيد فإن الوحدات الفرعية تحـصل على مزيد من القوة عن طريق السيطرة على الميزانـية، والمعدات والأماكن وغيرها من الموارد النادرة أو المرغوبة بالمنظمة.

مباريات التنافس أو القتال: Rivalry Games صمـمت بعض المباريات السـياسـية لإضـعاف الخـصوم بالمنظمـة. فـعلى سبـيل المثـال فإنه في المبـاراة التي يلعـبهـا التنفـيذيون ضـد الاستشاريين، فـإن المدير المسئول عن إدارة إحدى الوحدات بالمنظمة يـقع في مواجهة مع أحد الاستشاريين المسـئولين عن تقديم المعلومات والنصائح للتنفيذيين. فـعلى سبيل المثال قد يهمل مشرف بأحد خطوط التجميع النصيحـة التي قدمها له أحد القانونيين بشأن كيفية التعامل مع أحد العمال، وبذلك يضعف قوة الإخصائي القانوني.

وهناك مباراة مشابهة يلعبها أصحـاب وجهات النظر المتعارضة - أفراد أو جماعات- مع بعضهم بـهدف أن يضعف كل طرف معارضـيه. ويطلق عليها: مـباريات التنافس بين نفس المستوى - فعلى سبيل المثال فإن قسم الإنتاج بـالمنظمة قد يفضل عدم تغيير المنتجات وخفض تكلفـتها بينمـا يفضل قسم التـسويق إضافـة منتجات جـديدة وخدمة العـملاء. والنتيـجة أن يحاول كل قـسم الحصول على دعم الأقـسام الأخرى التي لا تهـتم أو تتأثر برأي القسم الآخر. وبالطبع فإن نجاح المنظمة يتطلب تعـادل جميع الأقسام، وبالتالي فإن هذه المنافسة تعتـبر بعثرة لإمكانات المنظمة الوظيفـية. وقد يكسب أحد الأطراف من وقت لآخر، ولكن المنظمة تتحمل الخسارة باستمرار.

مباريات التغيير: Change Games هناك عدد من المباريات التي يـتم لعبها لإحداث التغـيير التنظيمي. فعلى سـبيل المثال فإن مباراة إطلاق التـحذير تتضمن قيام أحد أعـضاء المنظمة سرا بإبلاغ من لديهم القـدرة على تصحيح الخطأ بما يحدث في المنظمـة، وبذلك يحدث التغيير. وهناك مباراة يتم لعبها على مستـوى أعلى يطلق عليها مباراة صغار القادة، وفيها يحاول مجموعـة من الثوار التخلص من القيادة الحالية بالمنظمـة. وهذا مثال شاذ للثورة. والتغيير الذي يحاول هذا الفريق إحداثه بالمنظمة جوهري وليس بسيطًا. إنه شامل وثابت. وباللغة الحكومية فإنه يعني: الانقلاب أو الإطاحة بنظام الحكم.

وربما تكون بعض الأنشطة السـياسية في مـصلحة المنظمة (مـثلا مبـاريات الرعاية أو

الدعم) بينما يتنافى البعض الآخر مع مصالح المنظمة (مثل مباريات صغار القادة). وإذا تم لعب هذه المباريات، فقد يصبح من الواضح أنه رغم أن تأثيـر هذه الأنشطة محدود بالنسبة للمنظمـة، فإنهـا قد تكون مـضرة جـدًا في بعض الأحيـان. والآن وبعد أن عـرفنا أنواع السلوك التي تعكس الأنشطة أو المبـاريات السيـاسيـة في المنظمة، فـإننا قد أصبـحنا على استعداد للتعرف على الظروف التي يتم فيها لعب تلك المباريات.

متى يتم لعب المباريات السياسية؟ When Does Political Action Occur

تخيل الظروف الآتية : أنت رئيس منظمـة كبرى تتلقى الصدقات والتـبرعات وتدبير الأموال التي يحتاجها العديد من المشروعات (مثل المحافظة على الأنواع المعرضة للخطر أو الانقراض، وكذلك تقـديم مأوى لمن لا مسكن لهم). وقد مـات أحد المحسنين وترك في وصيـته 10 $ مليون للمنظـمة التي ترأسهـا لتصرف بالطريقـة التي ترغبهـا. وعندما علم رؤساء المشروعات بهذا التبرع فإنهم جميـعًا يبذلون جهودهم للحصول على أكبر جزء منه لمشروعاتهم. وفي هذه الحالة عدد من الخصائص التي تجعلها مسرحًا للمباريات السياسية.

الظروف التي تثير المباريات السياسية : Conditions Triggering Political Actions

أولاً : هذه الحالة مفعمة بعدم التأكد . وفوق كل ذلك فليس من الواضح الآن أين ينبغي أن تصرف هذه الأموال. فإذا لم يوجد لدى المنظمة أولويات لإنفاق مواردها، فإن المجموعات المختلفـة بالمنظمة قد تحاول الحصول على نصيبهـا باستخدام أي وسيلة متاحة.

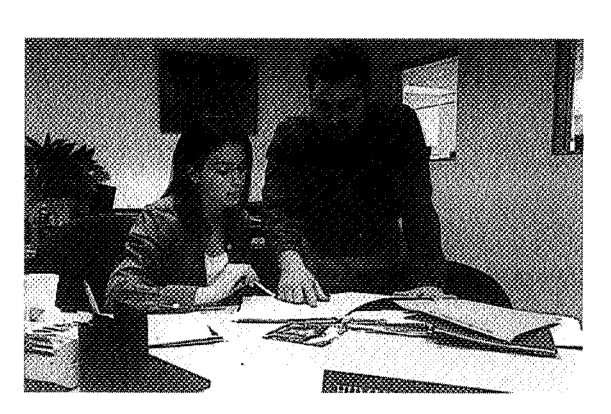
ثانيًا: فإن هذه القضية تتـعلق بالموارد النادرة. ذلك المبلغ لو كان قليلاً (500 $ مثلاً)، أو كانت القضية تتعلق بشيء قليل الأهمية أو شيئًا متاحًا مثل مساكات الأوراق، فقد يكون الحافز على لعب المباريات السياسية ضعيفًا.

كذلك فإن لدى الجمـاعات المختلفة بالمنظمة أهدافًا واهتـمامات متعارضة، فـالجماعة المهتمة بحماية الحيوانات البرية الآخذ في الانقراض تنوي خدمة أغراضها، ولكن للجماعة التي تعمل على توفير مأوى لمن ليس لهم مسكن إهتمامات أخرى. وهذه الأهداف المختلفة تزيد احتـمال نشوب الصراعات الـسياسية. لاحظ في الـنهاية أن احتمال نـشوب الصراع السياسي قـد ازداد في هذه الحالة نظرًا لأن أطرافه على نفس الدرجة من القوة تقـريبًا. أما إذا لم يكن ميزان القـوى متساويًا - بمعنى أن إحـدى الجماعات تسيْطر على قـدر أكبر من الموارد فإن استخدام الأساليب السياسية قد يكون عديم الجدوى لأن الجماعة الأقوى ستتخذ القرار النهائي.

والخلاصة: أنه من المتوقع استخدام الأساليب السياسية في الحالات التي تتصف بعدم التأكد، التي يوجد فيها قدر كبير من الموارد النادرة، وإذا كانت الأطراف المتصارعة على نفس المستوى من القوة. (ومن الممكن وجود العديد من هذه العوامل خاصة عدم توازن القوى بين العاملين في حالات أخرى: على سبيل المثال عندما تعطي المديرات مهام إدارية في الفروع الخارجية). للحصول على مزيد من القضايا التي تواجه النساء اللاتي يشغلن وظائف إدارية في الفروع الخارجية انظر الجزء المعنون: بالسلوك التنظيمي حول العالم في هذا الفصل.

الأساليب السياسية في إدارة الموارد البشرية: politics in Human Resource Management يتركز السلوك السياسي حول الأنشطة الأساسية لإدارة الموارد البشرية مثل تقييم الأداء والاختيار والتعويض عن العمل(شكل 11-12). فعلى سبيل المثال، فإنه أخذًا في الأعتبار وجود قدر من الغموض المرتبط بتقييم أداء الآخرين، فإن البعض قد يعتقد أن تقييم الأداء يعكس اهتمام القائم بالتقييم أكثر مما يعكس أداء أو سلوك من يتم تقييم أدائه. وبالمثل فإنه عند اتخاذ قرارات في مجال الأفراد، فإن متخذ القرار يهتم بتأثير القرار عليه شخصيًا (مثلاً فإن المدير عند تعيين مدير آخر فيما إذا كان المدير الجديد سيقدم له الدعم أم أنه سيضعه في موقف سيئ) عندما يحاول أداء الأفضل للمنظمة.

وقد سبق أن لاحظنا أن زيادة الرواتب تحفز في الغالب بدوافع سياسية. وبالتحديد فإن البحاثة الذين يجرون تدريبًا يحاكي سلوك الإدارة وجدوا أن المديرين يعطون زيادة كبيرة في الرواتب للأشخاص الذين يهددون بالشكوى إذا لم يحصلوا على تلك الزيادة، خاصة إذا كان لهؤلاء ارتباطات سياسية بالمنظمة. وإذا أخذنا نتائج الدراسات السابقة في مجال إدارة الموارد البشرية مع بعضها، فإننا نستطيع أن نقول: إن طبيعة أنشطة إدارة الموارد البشرية تجعلها مرتعًا خصبًا للأنشطة السياسية.



شكل (11-12) الموارد البشرية أرض خصبة للأنشطة السياسية:

عتبر القرارات الخاصة بالاختيار والتدريب والتعويض والتقييم مهمة ويشوبها نوع من الغموض. ونتيجة لذلك توجد الأنشطة السياسية في هذه المجالات.

السلوك التنظيمي حول العالم OB Around the World

المباريات السياسيـة في مجال اختيار النساء للوظائف القيادية في وحدات المنظمة العاملة في الدول الأجنبية:

تعتبر الممارسات الخاصة بإرسال أحد المديرين الكبار لإدارة أعمال الشركة بالخارج شيئًا عاديًا في ظل العولمة الاقتصادية. ونظراً لأن هذه الوظائف شحيحة في معظم المنظمات في أي وقت فإنها تعتبر فرصة ممتازة للتنمـية الشخصية، وهي بالتأكيد طريـقًا جيدًا للترقية. ونتيجـة لذلك فإن هناك منافسة قوية للحـصول على تلك الوظائف. ولذلك فإن الإجـراءات الخاصة بتحـديد من يحصل على تلك الوظيفة مفـعمة بالمعاني السياسيـة. والشكوى من المحاباة والمحسوبية موجـودة بكثرة، وهناك أسباب وجيهة لأن نعتقد أن حصول النسـاء على تلك الوظائف قد يصبح أداة في المباريات السياسية – التي يعتبر فيها الحصول على قيادة أحد فروع الشركة الأجنبية جائزة من المنظمة.

وقد ساعد عـلى وجود هذا الوضع الاعتقاد الشائع بأنه من الممـكن تخطي النساء في مثل تلك الظروف لأنهن لايرغبن في تلك الوظائف. ويخدم هـذا الاعتقاد الرجال نظرًا؛ لأنهم يـحتلون عادة الوظائف القيادية في الشركات الكبرى (راجع الفصل الخامس). كذلك فإن هذا الاعتقاد لا يقوم على حقائق أو حـتى ملاحظات قوية. وفي الحقيـقة فإن استقـصاءً للحاصلين على ماجسـتير الإدارة من أفضل سبع جامعات أمريكية قد أظهـر تساوي الرجال مع النساء في الرغبة في الحصول على وظائف الشركات الـقيادية خارج أمريكا. وبـالإضافة إلى ذلك فإن البحـاثة اعترفوا بأن الشـركات تميل إلى إعطاء القليل من النساء فـرصًا قيادية خارج أمـريكا. وفوق كل ذلك فإن إثبات نجاح التـجربة قد تم بواسطة النساء اللاتي تولين تلك المناصب ولـيس بواسطة الرجال الذين اتخذوا قرار إرسـالهن لقيادة الفروع الخارجية.

وقد وجد هذا أيضـًا في الاستقصاء الخاص بممـارسات الشركات في مجـال إدارة الموارد البشرية أيضًا. فقد وجد أن أربع من كل خمس شركات أمريكية تتردد في – إن لم تمتنع بالكامل عن إرسال النساء للخارج. والسبب الذي أعطته الشركات لذلك هو الخوف من سوء معاملة المديرين الرجال في الدول المضيفة لهن.

أما السؤال الخاص بمدى نجـاح النساء في حمل أعباء الوظائف القيادية بالدول الأجنبـية فقد فرض نفســه على الدراسات الميدانية. ذلك أنه قـد تم استخـدام المقابلات المتعمـقة لاستقـصاء آراء المديرين العاملين بفروع الشركات الأمريكية الكبرى العائدين من تلك المهام. وقد كانت النتائج واضحة، ولكنها عكس المتوقع. فقد كانت المديرات بصفة عامة أكـثر نجاحًا من الرجال في تحمل أعباء العمل بالخارج. فقد ذكر 97 % من النساء أنهن أدين وظائف ناجحة في الخارج، وهي نسبة تفوق كثيرًا تلك النسبة التي ذكرها الرجال. وبالإضافة إلى ذلك فقد استخدمت مقاييس موضوعية وكانت النتائج واحدة، ومع أن هؤلاء النسوة كن أول دفعة ترسـلها الشركات للعمل بالخارج فإن تلك الشـركات تخطط لإرسال المزيد منهن بعد النجاح الذي حققنه.

ومن المثير أن كـون المدير امرأة لم يكن عائقًا لـنجاح تجربة عمل النساء فـي الخارج بل إنه كان ميزة. وهناك العديد من الأسباب الخاصة بذلك وهي:

- *أن معظم زملاء النساء كانوا رجالاً، مما أعطاهن مكانة واضـحة وزاد رغبة الآخرين في التعرف عليهن. وقد ساعد تميز النساء على تذكرهن بسهولة أيضًا.*
- *كذلك فإن النساء قد قمن بوظيفـة أفضل من الرجال في وضع قرنائهن في مواقف أسهل. ذلك أنهن أظهرن أنه من السهل التحدث إليهن، كما أنهن حققن نجاحًا أفضل في إنجاز العمل وعقد الصفقات.*

- *أيضًا فإن المعتاد أن النساء الوطنيات لا يحصلن على مكانة اجتماعية مرموقة في أوطانهن، ولكن تلك المكانة تمنح للنساء الأجنبيات. ويعني ذلك أن النساء استفدن من تلك المعاملة الخاصة.*
- *كذلك فإن المسئولين في الشركات في الدول المضيفة أدركوا أن إرسال النساء للعمل بالخارج شيء متميز. وقد حملهم هذا على افتراض تميز هؤلاء النساء، مما يساعدهن على الحصول على معاملة حسنة من هؤلاء المسئولين.*

والخلاصة: أن هناك أسبابًا جيدة لأن نتوقع في أن النساء سيكن أكثر نجاحًا من الرجال في العمل خارج الوطن. وإذا أصبح ذلك معروفًا فما تأثيره على الطبيعة السياسية للعمل في إدارة فروع الشركة خارج الوطن؟ إذا كان هناك أي تأثير فإنه قد يرجع إلى أن توقعات نجاح النساء في القيام بتلك الوظائف تشكل تهديدًا للرجال مما يدفعهم للقتال بشراسة للحصول على تلك الوظائف، وهذا يفتح الباب لاستخدام الأساليب السياسية. وفي نفس الوقت فإن كثيرًا من المزايا التي حصلت عليها النساء ترجع إلى وضعهن المتميز في ذلك المجال. وعلى ذلك فكلما زاد عددهن؛ كلما أخذت تلك المزايا في الاختفاء. ومن الواضح أننا نستطيع أن نخمن فقط حول ما يحمله المستقبل في هذا المجال. والشيء الوحيد الواضح أن لدينا أسبابًا عديدة للشك في التساؤلات المثارة حول دور النساء في الإدارة الدولية، وبذلك فإن الأنشطة السياسية المترتبة على حصولهن على تلك الوظائف ستزداد أهميتها في المستقبل.

تأثير عمر المنظمة على الأساليب السياسية المستخدمة: *Politics and Organizational Life Span*

من المتوقع أن تختلف الظروف المؤدية إلى استخدام الأساليب السياسية نتيجة لاختلاف عمر المنظمة. وبذلك تختلف قوة ونوع الأساليب السياسية المتوقع استخدامها في كل مرحلة من مراحل حياة المنظمة. ومن الممكن أن نميز بين المنظمات التي بدأت قريبًا (تلك التي توجد في مرحلة البدء وبداية النمو) وتلك التي وصلت إلى مرحلة النضج، وتلك التي تعيش في مرحلة التناقص. كذلك فإن هناك أنواعًا مختلفة من الأنشطة المتوقع استخدامها خلال هذه المراحل.

فعندما تكون المنظمة جديدة فقد لا يكون فيها هيكل تنظيمي، وقد يكون ذلك الهيكل محدودًا، كما أن قيادتها تتم وفقًا لفلسفة من أنشأها. وخلال هذه المرحلة فإن من أنشأ الشركة يحصل على قوته السياسية من خلال عرض أفكاره على العاملين كأفكار منطقية. وفي المقابل فإن العاملين يقبلون وجهة نظره الخاصة برسالة المنظمة. وعادة ما يملك منشئ الشركة حرية كاملة للوصول إلى كل المعلومات، وبذلك فإنه يتخذ القرارات وفقًا للقيم الخاصة به. كما أن شرح هذه القرارات يعتبر وسيلته لتأصيل تلك القيم لدى الآخرين في المنظمة، وبذلك يفرض سلطته عليهم ويعني ذلك أن لا مجال للأنشطة السياسية في هذه المرحلة.

وعندما تنضج المنظمات وتصبح أكثر تعقيدًا فإن العمل فيها يوزع على أقسام مختلفة تتصارع فيها الاهتمامات المكتسبة، وهنا فإن الوسائل السياسية المختلفة قد تستخدم للحصول على المزايا المطلوبة. وبالتأكيد فإن العديد من الأنشطة السياسية التي سبق ذكرها (مثل عقد الاتفاقات، واستخدام المعلومات) سوف تستخدم في تلك المرحلة. وعندما

تدخل المنظمات مرحلة الانهيار، فإن الوحدات الفـرعية قد تشعر بعدم الأمن، وهنا تتزايد الحاجة إلى استخـدام الأساليب السياسية مع تزايد المنافسة بين الأفـراد والجماعات للسيطرة على مصـادر القوة في المنظمة، وربما لتـحقيق التـفاف المنظمة حـول الظروف التي تمر بها والتحـول إلى وضع أفضل. وتزداد حـدة عدم التـأكيد في فـترة تناقص أنشطة المـنظمة، وبذلك فإن من المـتوقع أن تزداد فيـها حدة الأنشطـة السياسـية. فعلى سـبيل المثـال فإن المدرسين في مقاطعة كاليفورنيـا التي تشهد تناقصًا في الطلب على المدرسين يميلون إلى أن يعيشوا في ظروف تنافـسية حادة، وفي مواجهة مـع بعضهم أكثر من أي مقاطعـة مشابهة تعيش في مـرحلة النمو. وبذلك فـإن من الواضح أن استـخدام الأنشطة السيـاسيـة يتأثر بدرجة نضج المنظمة.

متى توجد أساليب المكر والخديعة بالمنظمات؟

Organizational Politics: When Does It Occur?

تنتشر أساليب المكر في كـل أقسام المنظمة، ولكن درجة انتشارها ليـست متساوية في جميع أرجائها. وبالتحـديد فإن أنشطة المكر يحتمـل أن توجـد في المجـالات التي لا توجد فيها سياسات واضحة بالمرة أو توجد فيها سياسات إدارية قاصرة في مجالات مثل: التنسيق بين أقسام الشركة، والترقية والنقل، وتفـويض السلطة. أما في المجالات التي تتميز بوجود قواعد وقوانين محددة مثل: التعيين، والفصل؛ فإن أنشطة الخداع تكون عند الحدود الدنيا.

وقد تم اسـتخـلاص نتـائج مماثلة من أحد الاسـتقـصاءات التي أجـريت في مجـال الممارسـات السياسيـة في المنظمات. وبالتحـديد فقد لوحظ وجود أسـاليب المكر والخداع بكثافة فـي الأقسام التي تتبع سيـاسات إدارية غير مـحددة بدقة ووضوح مـثل : مجالس الإدارة، ومسـتشاري التسـويق. بينما لوحظ وجـود هذه الأنشطة في أدنى مستـوياتها في الوحدات التي توجد فيها سياسات إدارية محددة بدقة مثل أقسام الإنتاج والمحاسبة. وبالمثل فإنه نظرًا للغموض الذي تتصف به بعـض وظائف إدارة الموارد البشرية، فإن أساليب المكر وعدم الوضوح قد تظهر عند تنفيذ هذا الوظائف.

أنت مستشار للسلوك التنظيمي:

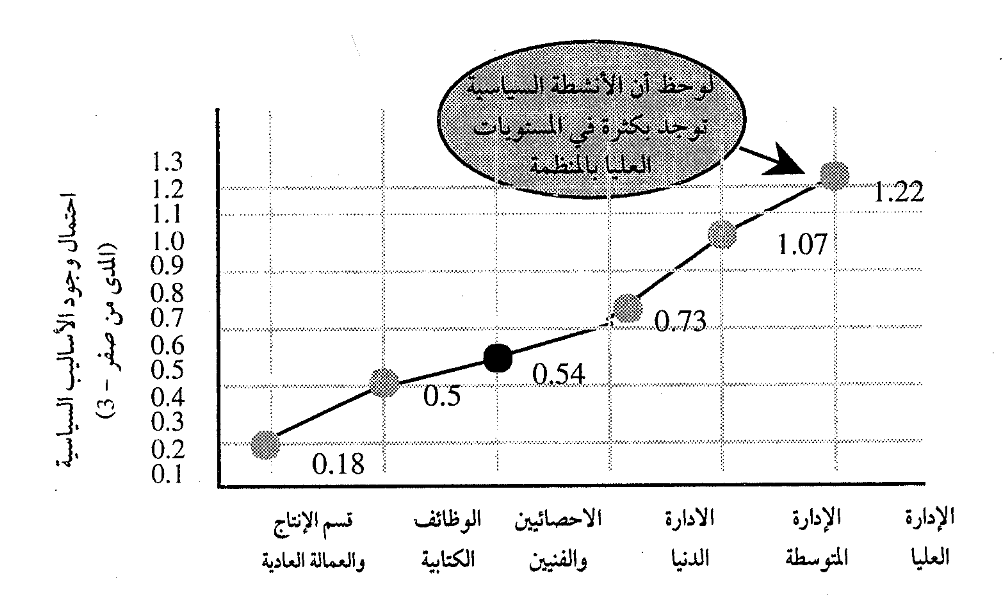
عرض عـليك رئيس إحدى الشـركات التي تمتلك عـددًا من مصـانع الأغذية الشكوى الآتـية: يحدث كثير من الهـرج في مواقع الشركة لدرجة أنه يصْعب إنجاز الأعـمال في بعض الأحيان. وقد لاحظ أن دخل الشركة ثابت منذ عدة سنوات، ويتهم كبار المسئولين في الشركة الجو السياسي السائد فيها بأنه المسئول عن كل ما هو موجود بالشركة.

1- *كيف يؤثر الصراع السياسي في الشركة على أداء الصفوف الأولى من العاملين؟*

2- *إذا كانت هناك مشاكل سياسية بالشركة ففي أي الأقسام تتوقع وجودها؟*

3- *ما أشكال السلوك السياسي الأخرى التي تتوقع وجودها في هذه الشركة؟*

وإذا ضمت هذه النتائج إلى بعضها فإنها تبرهن على صحة قاعدة معينة وهي: من المحتمل أن تظهر أساليب المكر في الظروف التي تتسم بعدم الوضوح. أما عندما تكون هناك قواعد دقيقة تحدد ما الذي يجب عمله فإنه من غير المحتمل أن يسيء الناس استخدام سلطاتهم باستخدام الأنشطة السياسية (المكر). أما عندما يواجه الناس حالة جديدة تتسم بعدم الوضوح وحيثما تكون قواعد العمل غير واضحة، فإن من السهل تخيل وجود الأساليب السياسية. أين ينشط المناخ السياسي بالمنظمة؟ وبكلمات أخرى: في أي مستوى يعتقد الناس أن الأنشطة السياسية توجد بكثافة أكثر؟ كما هو موضح بالشكل (11-13) فإن العاملين بالمنظمات يدركون أن الأساليب السياسية توجد في المستويات الإدارية العليا بمستويات أعلى منها في المستويات الإدارية الدنيا، وفي الوظائف غير الإدارية. ومن الواضح أنها أعلى ما يكون في قمة الهرم التنظيمي حيث يكون احتمال الحصول على مغانم كبيرة وسوء استخدام السلطة موجودين.



شكل (11-13) توجد الأنشطة السياسية عند القمة

يعتقد العاملون أن احتمال وجود الأنشطة السياسية يكون كبيراً في المستويات الإدارية العليا حيث تكون القواعد الإرشادية غير واضحة وحيث تكون الفوائد المحتملة كبيرة بالمقارنة بها في المستويات الدنيا

الأخلاق والأنشطة السياسية: The Ethics of Organigational Politics

أحد أهم الآثار السيئة للقوة التنظيمية أنها تفتح الباب أمام الفساد. وحقيقة أنه كلما زادت قوة الفرد؛ كلما كان أكثر ميلاً لاستخدامها لتحقيق أهداف غير أخلاقية. كذلك فإن إستغلال الأفراد الأقوياء والمنظمات القوية للسلطة حقيقة قائمة. ونظرًا للتأثير السلبي لهذا

النوع من السلوك، فـإن أمهر الـناس في استخـدام الأساليب السـياسـية بما فـيهم السياسيين أنفسهم يحاولون إظهار أنفسهم بمظهر من يتبع أرقى أنواع السلوك الأخلاقي.

ولسوء الحظ فقـد وجد السلوك غير الأخلاقي في المنظمـات بشكل غير قليل. فكر على سـبيل المثـال في تغلب الجـشع على الاعتـبارات الإنسـانيـة عندما أخـفي مانفـيلي كوربوريشن Manville Corporation البراهين الدالة علـى أن استنشاق الأسـبستـوس يقتل العمال، وعندما فشلت فورد في تصحيح الأخطاء التي تؤدي إلى اشتعال خزان البنزين في السيارة بنتو عـند اصطدامها بأخرى من الخلف. كذلك فإن الشـركات التي تلقى بالنفايات الطبية السامة في الأنهار والمحيطات تغلب مصالحها الخاصة على المصالح العامة.

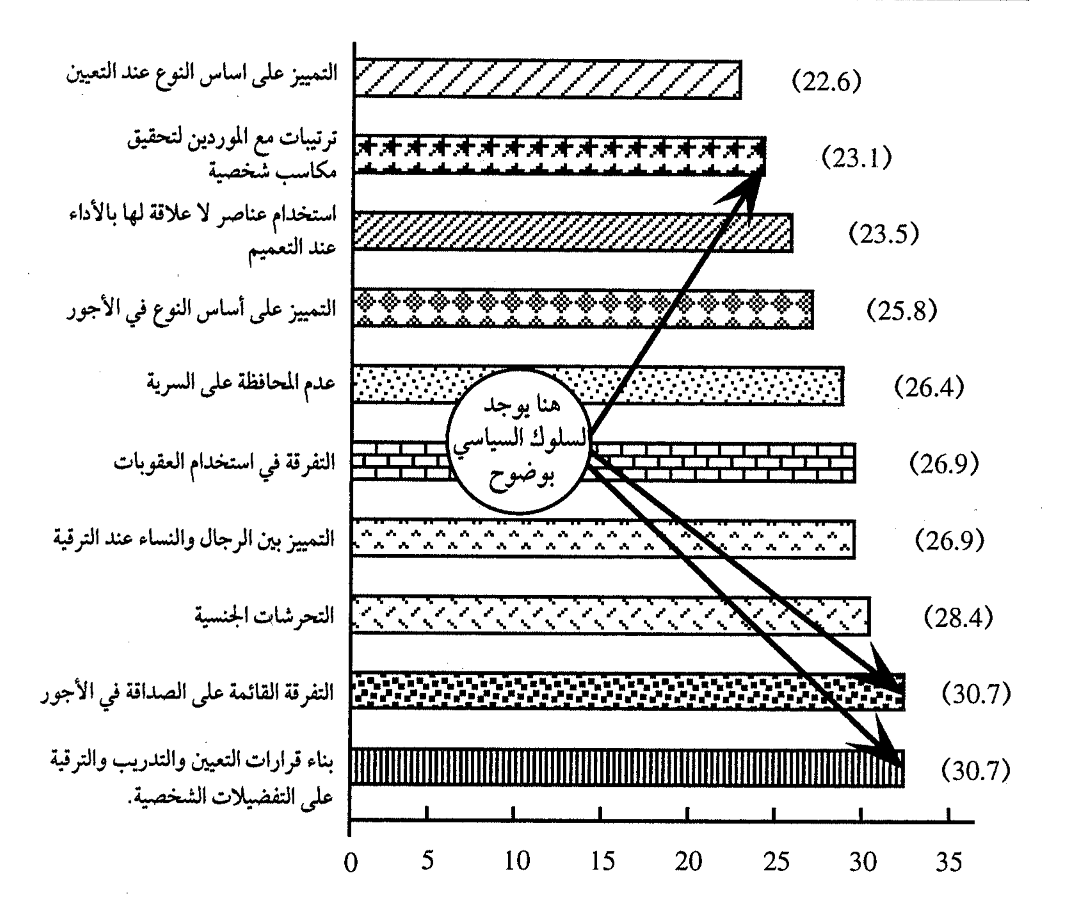
وهذه الأمثلة أكثـر شهرة من غيرها، ولكنها ليـست شاذة. وفي الحقيقة فـإنها نمطية أكثر مما نتوقع. وقد قدر أحـد الخبراء أن ثلثي أكبر 500 شركة أمريكية تقـوم بأعمال غير قانونيـة أو غير أخـلاقية. وأخذًا في الاعـتبار مـدى المشاكل الأخلاقيـة المرتبطة بالسلوك التنظيمي، فسنركز هنا على الجوانب الأخلاقية للسياسة.

الممارسات غير الأخلاقية المرتبطة باستخدام السياسة في المنظمة؟

What, If Anything, Is Unethical About Organizational Politics?

منذ عدة سنوات تم استـقصاء 1000 من إخصائي إدارة الموارد البـشرية عن الالتزام بالأخلاق في مـختلف الأنشطة الإدارية. ومن المثـير أنه كـان من بين الحالات الأخلاقـية الخطيرة التي نوه إلـيها هؤلاء الإخـصائيون عددًا مـن الممارسات السـياسيـة المرتبطة بسوء استخدام السلطة. وتضم هذه الممارسات اتخاذ قرارات الأفراد بناء على المحاباة والعلاقات الشخـصيـة وليس على أساس جـودة الأداء، وكذلك تأسـيس الفروق في المرتبـات على أساس الصداقة. وفي الحقـيقة فإن هذين النوعين من الممارسات كانا أكثـر الممارسات غير الأخلاقـية الخطيـرة التي ذكر مـا يقرب من 31% من مديري إدارات الموارد البـشرية أنهم يواجهونها بكثرة.

وهناك نوع آخر من الممارسات غير الأخلاقية الخطيرة التي ذكر ما يزيد عن 23% من مديري إدارات الموارد البشرية أنهم يـواجهونها كثيرًا وهو عمل تـرتيبات تعود إلى مكاسب شخصية مع الموردين أو مع وكالات الاسـتشارات. وكما هو موضح في الشكل (11-14) فإن هذه الأنشطة مع غـيرها من أنواع السلوك غير الأخلاقي تعـتبر تحيزًا، ولـكنها ليست على درجة كافية من الوضوح حتى يمكن اعتبـارها نشاطًا سياسيا يرمي إلى تحقيق المصالح الشخصية.



شكل (11-14) نسبة من أعطوا الظروف أهمية تتراوح بين 4 و 5 على مقياس مكون من خمس مستويات من الأهمية حيث يساوي الرقم 5 أهمية كبيرة جداً.

وأخذًا في الاعتبار أن الكثير من أنواع السلوك اللاأخلاقية تكون محفزة بدوافع سياسية تهدف إلى خدمة المصالح الشخصية، فليس من المستغرب أن يجد المديرون صعوبة في فهمها. وفي الحقيقة فإن حوالى نصف المديرين فقط ذكروا أنهم نجحوا في تقليص مشاكل مثل التعيين على أساس المحاباة. ونظرًا لأن هذا النوع من السلوك يحقق المصلحة الشخصية لمن ارتكبه فإن من الصعب التخلص منه. وعلى العكس من ذلك فإن السلوك اللاأخلاقي غير المحفز بمصلحة شخصية مثل عدم الانتباه إلى شخصية البيانات، يكون من السهل التخلص منها، نظرًا لأن تلك المخالفة لا تخدم مصلحة وظيفية أو شخصية لمرتكبها.

وغالبًا مالا يكون المديرون على علم بالتحيز الذي تتضمنه أنشطتهم السياسية. وبدلاً من ذلك فإنهم يردون تصرفاتهم إلى تأثير اتجاهات وسلوك رؤسائهم. وبالتحديد فإن 10% من المديرين ردوا تصرفاتهم إلى ضغوط سياسية، بينما أرجع 56% منهم هذه

التصـرفات إلى اتجاهات وسلوك كـبار المديرين بالشركـة. وقد وجهـوا لومهم بانتظام إلى رجال الإدارة العليا عن الحالات التي يوجد فيهـا سلوك غير أخلاقي، ولكنهم اعترفوا بأن الإدارة العليا ملتزمـة بالسلوك الأخلاقي. وبالرغم من هذا الالتزام فإن الشركـات تتجاهل الطاقة التي يملكها مديرو إدارات الموارد البشريـة وقدرتهم على ترويج القيم الأخلاقية التي تعتنقهـا الشركة بين العاملين. وغالبًـا ما تركز الشركات على اسـتخدام هؤلاء المديرين في تحديث معلومات العاملين القانونية المتعلقة بالموارد البشرية.

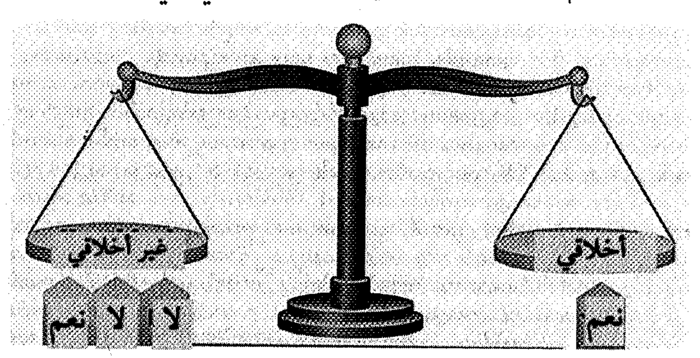
وعلينا أن ندرك أن الأخلاقيـات تتجاوز مجرد الالتزام بالقوانـين، وأن المجتمع يتوقع من الشركـات أكثر مـن مجرد الالتـزام بالحد الأدني من الأخلاق في تـعاملاتهـا. ولهذه الأسباب- وبصـرف النظر عن نجاح الشركة في الأجل الطويـل- فإن على مديري إدارات الموارد البشرية أن يساعدوا على غرس القيم الخاصة بضرورة تأسيس قرارات الموارد البشرية على الأداء لا على العلاقات الشخصية. وأخذًا في الاعتبار المشاكل الجوهرية التي يمكن أن تواجهها الشركـات التي تزيد فيها نسبة الأنشطة السياسيـة، فلابد من التعرف على الطرق التي يمكن أن تقلل هذا السلوك. ومن الممكن مراجعة الجدول (11-3) للتعرف على بعض الطرق المستخدمة لذلك الغرض.

الجدول (11-3) كيف تقاوم أساليب المكر والخداع المستخدمة في المنظمات؟
قد يكون التخلص من هذه الأساليب بالكامل مستحيلاً، ولكن بإمكان المديرين التحكم في آثارها. وفيما يلي تلخيص لبعض الأساليب الناجحة

المقتـــــــرح	الوصـــــــف
- توضـيح التوقـعـات المرتبطة بالوظيفة.	- ينمو السلوك السياسي (المكر) في الظروف التي تتميز بعدم الوضـوح. وكلمـا قلل المـديرون الغـمـوض عن طريق تحـديد واجبات الموظف كلما قل إحتمال ظهور هذا السلوك.
- الاتصالات المفتوحة.	- من الصـعب على العـاملين تحـقيـق أهدافهم علـى حسـاب أهداف الشركة عندمـا تكون الاتصالات مفتوحة أمـام الجميع. ذلك أنه من الصعب إخفاء أي شيء في ظل النظم المفتوحة.
- كن قدوة حسنة	- يقلد العـاملون سلوك كبـار المديرين، ولذلك فـإن المدير الذي يجاهر باتباع السلوك السياسي يشجع نشر هذا السلوك بالمنظمة.
- لا تغـمض عـينيك على من يلعب هذه الأدوار.	- واجه العامل الذي يحاول نسبة جهود الآخرين إليه فوراً. ذلك أنك ان تفعل ذلك فإنك تقنع الآخرين بأن هذا السلوك مقبول.

تقييم أخلاقيات السلوك السياسي: Assessing the Ethics of Political Behavior

لا توجد طرق دقيقة لتحديد ما إذا كان نشاط معين أخلاقي أم لا، ولكن هناك بعض الإرشادات المفيدة في هذا المجال. ومن الممكن مراجعة الشكل (11-15) للتعرف على بعض الأسئلة المتعلقة بتقييم مدى أخلاقية أي سلوك سياسي في المنظمة



السؤال رقم (1)
هل سيشجع الأسلوب السياسي السلوك الأناني (على العكس من تنمية أهداف المنظمة؟)

السؤال رقم (2)
هل تحترم الأنشطة السياسية حقوق من سيتأثرون بها؟

السؤال رقم (3)
هل تتمشى الأنشطة مع معايير العدالة والأنصاف؟ هل هي عدالة؟

شكل (11-15) الإرشادات لتحديد الأنشطة الأخلاقية

تقييم أخلاقية السلوك قضية معقدة، ولكن الأسئلة الثلاثة المذكورة هنا تعطينا مؤشرات جيدة. توضح الخريطة الموجودة المسار الواجب اتباعه حتى نتحقق من أن النشاط أخلاقي.

هل ينمي السلوك الاهتمامات الشخصية؟ أولاً هل ينمي الأسلوب السياسي المصالح الشخصية فقط أم أنها تساعد أيضًا على تحقيق مصالح المنظمة؟ فإذا كان الأسلوب ينمي المصالح الشخصية فقط فقد يعتبر غير أخلاقي. وعادة ما تفشل الأساليب السياسية في تحقيق أهداف المنظمة. ولكن تلك القاعدة فد لا تصدق في كل الأحوال. افترض على سبيل المثال أن مجموعة من كبار المديرين يتخذون دائمًا قرارات سيئة تؤدي إلى خسارة المنظمة. فهل تعتبر الأساليب السياسية التي تؤدي إلى الإطاحة بتلك المجموعة عمل غير أخلاقي؟ قد تكون الإجابة هنا لا. وفي الحقيقة فإن الأساليب السياسية التي تصمم لتحقيق مصلحة المنظمة ككل قد يكون لها مبرر طالما أنها تتم وفقًا للقانون. ذلك؛ لأنها تتم لتحقيق أفضل ما تنشده المنظمة.

هل يتم احترام خصوصيات العاملين؟ هل تحترم الأنشطة السياسية خصوصيات المتأثرين بها؟ بصفة عامة فإن الأنشطة التي تنتهك خصوصيات العاملين تكون غير أخلاقية. فعلى سبيل المثال فإن الحيل السياسية القذرة المبنية على التجسس (التجسس على الهاتف مثلاً) لا تعتبر غير قانونية فقط، بل إنها غير أخلاقية أيضًا، لأنها انتهكت حقوق الأفراد في أن تكون لهم خصوصياتهم.

وكما قد تعلم فإن القـانون قد يسمح لرجال البوليس السري باستعمـال أساليب فيها انتهاك لخصوصيات البعض بهدف حماية مصلحة هامة للمجتمع. ومع ذلك فليس من السهل الموازنة بين الأخطار المترتبة على انتهـاك حقوق الأفـراد والمصالح المحققـة لمصلحة للمجتمع. وبالتأكيد فإن اتخاذ مثل هذا القرار يتضمن في حد ذاته سوء استخدام السلطة. ولذلك فإن المجتمع يعطي حق اتخاذ مثل ذلك القرار إلى إحدى المحاكم العليا التي توازن بين مصلحة الفرد والمجتمع بصفة عامة.

هل هذه الأنشطة عادلة؟ هل تتمشى الأنشطة مع معـايير العـدالة والإنصاف؟ أي نشـاط سياسي يحقق منافع لأحد الأطراف على حساب الطرف الآخر يكون غـير أخلاقي. ومن أمثلة ذلك دفع مرتب للعامل أعلى من مرتب زميله الذي يحمل نفس المؤهلات. وغالبًا ما تكون المعايير الخاصة بالمعاملة العادلة غير واضحة. ولذلك فليس من المستغرب أن يستخدم كبار المديرين في بعض الأحـيان سلطاتهم لإقناع الآخرين (وأنفسـهم!) بأنهم اتخذوا قراراً معـينًا خدمة للعدالة. وبلـغة أخرى فإنهم يهـدفون إلى تطبيق مـا يبدو أنها قواعـد عادلة لتحقيق مصالح شخصية على حساب الآخرين. وبالطبع فإن هذا سوء استخدام للسلطة .

بل أننا أحيانًا ما نفكر في حالات قد يكون فيها مبرر لمخالفة المعايير الخاصة بالعدالة. فأحـيانًا يعطي المديرون العمـال ذوي الأداء المنخفض زيادة في الراتب أملاً في أن يحـفزه ذلك إلى بذل مزيد من الجهد. ففي هذه الحالة فـإن مبدأ العدالة الذي يقرر أن أجر العامل مرتبط بمقدار مسـاهمته في أداء المنظمة قد تمت مخالفـته، ولكن المدير قد يجادل بأن هذه الزيادة حققت مصلحة المنظمة والعامل. وبالطبع فإن ذلك قد يتم النظر إليه على أنه سلوك غير عادل خـاصة من جانب العمال الذين لم يعـاملوا بمثل هذا السخاء. ومن الواضح أننا لن نسـتطيع حل هذه القـضـية المعـقـدة هنا. وكل مـا نريد أن نقـرره هنا هو أن السلوك الأخلاقي يتضـمن التمسك بالمعاييـر الأخلاقية، ولكن مـخالفة هذه المعاييـر قد يكون لها مايبررها في بعض الأحيان.

وكمـا هو متوقع فإن مـعظم القضايا التي تتـضمن جوانب أخـلاقية تكون معـقدة. ولذلك فمن الـواجب أن يتم تقويم التأثـير المحتـمل لاستراتيـجيـة لها جوانب سـياسـية باستـخدام الأسـئلة التي ذكرت هنا. فإذا بـدا أن النشاط أخلاقي بناء علـى إجابات تلك الأسئلـة، فربما يكون مقـبولاً في هذه الحـالة. أما إذا ظهـرت تساؤلات حـول أخلاقـية النشاط، فإن من الواجب اتخاذ إجراء بديل.

ملخص الفصل الحادي عشر

(1) التفرقة بين النفوذ الاجتماعي، والقوة، وتسييس أنشطة المنظمة:

عندما يحاول شخص التأثير على سلوك شخص آخر ليسير في اتجاه معين فإن الشخص الأول يمارس ضغطا اجتماعيا على الشخص الثاني. أما مفهوم القوة فإنه يعني: القدرة التي يملكها شخص لتحويل سلوك أو اتجاه آخرين إلى اتجاه معين. أما اتباع سلوك لايحظى بموافقة المنظمة لتحقيق مصلحة شخصية عن طريق التأثير على الآخرين فإنه يسمى مكر أو تسييس أنشطة المنظمة.

(2) وصف الأنواع الرئيسية للنفوذ الاجتماعي Social Influence :

ربما يأخذ النفوذ الاجتماعي محاولة الإقناع المنطقي، ومخاطبة التطلعات الشخصية، والاندماج، وإدخال السرور على الآخرين، والتبادل، ومخاطبة خصائص الشخصية، وبناء الاتفاقات، واستخدام القانون، والضغوط.

(3) وصف الظروف التي يستخدم فيها كل نوع من أنواع النفوذ الاجتماعي:

هناك العديد من الأساليب التي يفضل استخدامها للتأثير على المديرين في المستويات الإدارية العليا، (مثل أخذ نصيحتهم، وإدخال السرور عليهم). أما بالنسبة للمستويات الإدارية الدنيا فإنه يفضل استخدام اساليب مخاطبة تطلعاتهم، والضغط عليهم على سبيل المثال. أما بالنسبة للمستويات الإدارية المتماثلة فإن تبادل الآراء أو المصالح ومخاطبة الخصائص الشخصية من بين الأساليب التي تستخدم بين أفراد تلك المستويات. وبصفة عامة فإن الأساليب المفتوحة التي تقوم على الاستشارات وأخذ الرأي مفضلة على الأساليب التي يعتمد على القوة والقهر.

(4) وصف الأنواع المختلفة لقوة الفرد في المنظمة:

تستمد قوة الفرد من قوته الوظيفية. وهي بذلك تشمل قوة الإثابة والقهر أو القدرة على السيطرة على أنواع التعويض عن العمل التي يهتم بها العامل، والقدرة على إنزال العقاب به، كذلك فإنها تضم القوة الشرعية التي تعتمد على حقه الوظيفي. ومن بينها أيضًا السيطرة على المعلومات الهامة. كذلك فإن هناك مصدرًا رئيسيًا ثانيًا لقوة الفرد وهو: خصائصه وسماته الشخصية. ويتضمن هذا النوع قدرته على استخدام الإقناع المنطقي باستخدام الحقائق والجدل المنطقي، وكذلك القوة النابعة من الخبرة المتميزة التي يمتلكها، ومن تفوقه في مجال المعرفة. ومنها كذلك حب الآخرين له ورغبتهم في الارتباط به، أو محبة الآخرين له كرئيس أو قائد. وأخيرًا: فإن الجاذبية الشخصية تعتبر من بين تلك المصادر.

(5) وصف المدخلين الرئيسيين لتنمية قوة الوحدات الفرعية في المنظمة وهما: مدخل السيطرة على الموارد، ومدخل التوقعات الأستراتيجية:

يقوم مدخل السيطرة على الموارد على افتراض تملك الوحدة الفرعية لموارد تنظيمية مهمة. أما مدخل التوقعات الاستراتيجية فإنه يقوم على أساس أن لدى إحدى الوحدات الفرعية القدرة على السيطرة على أنشطة وحدة أو وحدات أخرى. ويمكن زيادة هذه القوة عن طريق تخفيض مستوى عدم التأكد الذي تواجهه الوحدة الأخرى، أو شغل وضع وظيفي في دائرة اهتمامات المنظمة. أو أداء الوظائف التي لا تستطيع الوحدات الأخرى القيام بها.

(6) وصف وتحديد المقصود بتسييس أنشطة المنظمة، وأين ومتى يتوقع أن يوجد:

قد يتضمن تسييس أنشطة المنظمات أساليبًا مثل توجيه اللوم إلى الآخرين، والسيطرة على طرق الحصول على المعلومات، وتنمية قاعدة دعم من بين العاملين بالمنظمة، والارتباط بشخصيات قوية في المنظمة. وربما تتضمن هذه الأساليب لعب أدوار سياسية مثل تأكيد السلطة على مجال معين، ودعم أساس القوة التي يمتلكها الشخص، ومواجهة المنافسين، ومحاولة نشر التغيير التنظيمي، وتوجد هذه الأنشطة عادة في الظروف التي تتميز بالغموض (مثل

عـدم وجـود قواعـد عـمل واضـحـة لأداء وظائف المنظمة). كذلك فإن هذه الأنشطة توجد عندما يسود عدم التأكد بالمنظمة، وعند اتخاذ قرارات تتعلق بموارد هامة ونـادرة في المنظمة، وعندمـا تكون اهتمـامات المجموعات المكلفة باتخـاذ تلك القرارات متصارعة، بينمـا أفرادها من نـفس المستـوى الإداري: وهذا هو الوضع في قسم إدارة الموارد البـشرية، وفي المنظمات التي تعيش في مرحلة النضج في دورة حياة المنظمة.

(7) شرح القـضايا الأخلاقـية الأسـاسية المتـعلقة بتسييس أنشطة المنظمة،

ربما كـان تسـييس المنظمـة أخلاقـيًا إذا قـام على تفضـيل مصالح المنظـمة على مصـالح الأفراد، وعلى احتـرام حقوق الأفراد، وتم في ضـوء معاييـر العدالة والمساواة السائدة. ومن الممكن التحكم في الآثار السيئة باستخـدام أساليب مثل توضـيح التوقعات الوظيـفية، وفـتح قنوات وإجراءات الاتصـال، والقدوة الحـسنة، وعدم إغماض العين على من يلعبون تلك المباريات.

أسئلــــة للمناقشـــة:

(1) افترض أن أستـاذك سألك أن تؤدي الواجب المنزلي مرة ثانية. اشرح مختـلف مصادر القوة التي يمكن أن يستخدمها للتأثير على سلوكك في هذه الحالة.

(2) استخدم مدخل السيطرة على الموارد، ومدخل التوقعـات الاستراتيجية كأساس لوصف الفروق في القوى بين المجموعات الفرعية في المنظمات التي لك صلة بها.

(3) إشرح الحيل والأساليب السـياسية التي قد يستـخدمها بعض العاملين لاكتسـاب مزايا ترتبط بالسيطرة على شخص آخر.

(4) افترض أنك مدير إدارة الموارد البشرية. فهل من المتوقع أن تكون معدلات استخدام الأساليب السياسية في قسـمك أعلى منها في الأقـسام الأخرى أم لا؟ لماذا ؟ وإذا كان مـن المتوقع زيادتها فـما هي أهم الأشكال المتوقع أن تأخذها تلك الأساليب.

(5) ادعم أو فند العبارة الآتية: يعتبر استخدام القوة في المنظمات عمل غير أخلاقي.

(6) قد لا يكون من الممكن التخلص من اسـتخدام السياسة في المـنظمة، ولكن قد يكون من الممكن إدارة هذه الأساليب والسيطرة على آثارها. اشـرح بعض طرق التعامل مع استخدام الأساليب السـياسية في المنظمات والسيطرة على آثارها.

تطبيقـــات الفصـــل الحادي عشـــر:

حالة عمليـــــة:

جرافة شركة فولكس واجن Ferdinand Piëch Volks wagen(VW) فردناند بيخ

تعتبر سيارة البيتل التي أنتجتها شركة فولكس واجن عمل ناجح بكل المقاييس . فقد أدهشت أجهزة الاعلام والعمـلاء باحتياطات الأمن وبالشكل الذي يسـبى العيون بالإضافة إلى سـعرها المنخفض. ولا يستطيع محاسبو الشركة إحصاء خطابات الثنـاء على السيارة التي اجتذبت العملاء مرة ثانية إلى صالات عرض الموزيعين والتي خرج منها العملاء يقودون هذه السيارة والسـيارات الأخرى التي أنتجتها الشركة. ونتيجـة لهذا النجاح حققت الشـركة أرباحًا بلغت 2 بليون دولار سنة 1998م التي ظهرت فيـها السيارة الجديدة بعد أن عانت مـن خسائر قدرها 1.1 بليون دولار سنة 1993 ولم يخف على رجال الصناعة أن هذا التحول المدهش قد تحقق بفضل جهود رئيس مجلس إدارة الشركة فردناند بيخ.

ذلك أن لبيخ سجل رائع في مجال صناعة السيارات بالمانيا. ففي الستينات أوصل شركة بورش إلى قيادة صناعة سيارات السباق. وخلال السبعينات والثمانينات جعل شركة أودى قائد التكنولوچيا بواسط ابتكارات مثل كواتروا التي تعمل بنظام الدفع الرباعي أو الكامل والتي تستخدم في جميع الأوقات. وفي ضوء هذا السجل الحافل بالنجاح فليس من المدهش أن يكون هدف بيخ بشركة فولكس واجن هو تحويل الشركة من منتج للسيارات الجماهيرية إلى واحدة من الشركات التي تنتج أفضل الماركات احتراماً في العالم. ولك أن تعجب من وصف بعض قدامى الموظفين لهذا النجاح بأنه تحقق بطريقة استبدادية.

ومن الممكن أن تتوقع أن يكون من يتحدى طريقة بيخ شخص يبحث عن وظيفة أخرى. وحتى يزيد بيخ قوته تخلص من عدد كبير من كبار المديرين الذين أظهروا أي ترددا في إعطائه التأييد الكامل. وقد تخلص من 20 منهم في السنوات الثلاث الأولى من عمله بالشركة. وحتى يتأكد من إحكام السيطرة على الشركة فقد خفض عدد أعضاء مجلس الإدارة إلى خمسة أعضاء بدلاً من تسعة، ثم عين نفسه رئيساً لذلك المجلس. وفي معظم الأحوال فلا يتكلم أحد في جلسات المجلس خوفاً من حدوث مواجهة بينه وبين بيخ تؤدي إلى طرده. ولذلك فإن المقابلات تنتهي بسرعة نظراً لأن من يقولون نعم هم الذين يشاركون في الحديث فقط.

وقد أعطى ذلك الحرية الكاملة لبيخ ليقوم بزيارات مفاجئة لمواقع العمل بالشركة، بما في ذلك تسلقه لمصنع وولفسبرج الذي وضع العاملين فيه في حالة حذر دائم محفزين بالرعب. وعندما يوجد في المصنع فإنه قد ينهمك في الإنتاج، والبحوث والتطوير، والشراء، وهي الوظائف التي لا يتحمل أعباء الرقابة الكاملة عليها. وعلى العكس من ذلك فإن أعباء هذه الوظائف يتحملها عدد من المديرين المستقلين في الشركات الأخرى. وقد كانت قبضته على الشركة قوية لدرجة أنه منذ عدة سنوات قدم مديروا الشركة شكوى مفتوحة لرئيس مجلس إدارة الشركة في ذلك الوقت - كلاوس ليسن - يتهمون فيها بيخ بالسلوك الاجتماعي العدواني.

ولم تكن علاقة بيخ برؤساء العمال جيدة أيضاً، ذلك أن سيطرته عليهم كانت تقوم على مبدأ (تبادل المنفعة). وقد احتفظ بولاء قوة العمل منذ أن كان يدير شركة أودي عن طريق عدم تسريح أي عامل حتى في أحلك أيام الكساد كما حدث أثناء عام 1993م عندما كان من الممكن الاستغناء عن 30000 عامل. وفي المقابل فإن على ممثلي العمال - الذين يكونون بحكم القانون الألماني نصف أعضاء مجلس المستشارين. أن يدعموه في كل ما يقوم به بما في ذلك شراء شركات السيارات الأخرى مثل شركة لومبورجيني (وهو قرار كانت الحكمه فيه محل تساؤل).

كما أن الخبراء أيضاً يشكون في إمكانية إستمرار الشركة في النجاح في ظل القبضة الحديدية لفردناند بيخ . ومع أن الخبراء قد أطلقوا على بيخ أنه أفضل وأذكى رئيس مجلس إدارة في عالم الأعمال هذه الأيام وأنه أكثرهم تطلعاً للمستقبل، فإن الكثيرين يعتقدون أن شركة فولكس واجن ستكون في وضع أفضل إذا خفف بيخ من قبضته الحديدية عليها وسمح للشركة بأن تعيش في وضع متوازن، وهو وضع يمكن تحقيقه بانتشار القوة في جميع أرجاء المنظمة. وإذا أخبرت بيخ بذلك، فإنه سيبدأ في تحريك رجليه بسرعة ثم يوجهك إلى الباب - كناية عن طرد من يوجه إليه أي نصيحة.

أسئلــــــة :

(1) علي أي أنواع القوة يعتمد فردناند بيخ في إدارته لشركة فولكس واجن؟
(2) هل يقوم بيخ بلعب أدوار سياسية بشركة فولكس واجن؟ إذا كانت الإجابة نعم فما تلك الأدوار؟
(3) ما الذي سيحدث بالشركة إذا تركها بيخ فجأة؟
(4) ما الظروف التي ساعدت بيخ على إحكام سيطرته على إدارة شركة فولكس واجن؟

تدريـــب سلـوكـــي :

ما نوع القوة التي يستخدمها المشرف عليك؟

أحد الطرق التي يمكن استخدامهـا للتعرف على النفوذ الاجتماعي أن تستخدم استـقصاءات تسأل فيها الناس أن يصـفوا سلوك رؤسـائهم. وستـعطي النماذج المسـتقـرة للاجابات إشـارة قوية إلى نمط القـوة التي يستخدمها هؤلاء الرؤساء للتأثير على مرءوسيهم. وتشبه الاستقصاءات المذكورة الاستقصاء التالي. أكمل هذا الاستقصاء لتأخذ فكرة عن نوع النفوذ الاجتماعي الذي يستخدمه رئيسك.

توجيهــــــــات :

وضح درجة موافقتك أو عدم موافقتك على كل جملة من الجمل الآتية بالمقارنة بسلوك رئيسك الحالي. استخدم المقياس المدرج التالي، مع ملاحظة أن :

1= موافق جداً 2= موافق 3= محايد 4= غير موافق 5= غير موافق إطلاقًا

اختر الرقم الأكثر تناسباً مع كل حالة. ثم احصل على الدرجة العـامة لإجاباتك باستخدام التوجيهات المذكورة فيما بعد.

يمكن لرئيسي أن :

(1) يقترح زيادة راتبي.
(2) يكلفني بأعمال أكرهها.
(3) أن يراني وقد حصلت على الترقية التي أرغب فيها.
(4) يجعل حياتي في العمل غير مطاقة.
(5) أن يتخذ القرارات الخاصة بكيفية أداء الأعمال.
(6) يزودني بنصائح مفيدة عن كيفية أداء عملي بطريقة أفضل.
(7) يجعلني أفهم أهمية أداء العمل بطريقة معينة.
(8) يجعلني أعجب به.
(9) يجعلني أتقاسم معه معارفه الوظيفية الواسعة.
(10) يجعلني أعجب بالأشياء التي يدعمها.
(11) يجعلني أكتشف أشياء لا يعرفها أي شخص آخر.
(12) يشرح الأشياء بمنطق مما يشوقني للقيام بها (أي بمنطق أود أن أمتلكه)؟
(13) يمتلك بيانات حيوية عن المنظمة.
(14) يقاسمني رؤيته الواضحة عما يحمله المستقبل للشركة.
(15) يعرض الحقائق التي يحتاجها بطريقة تقنعك برأيه في قضية معينة.
(16) يضعني في حالة رضا كامل عندما يتصل بي.

طريقة حساب الدرجات :

(1) أضف الأرقام الموجودة أمام الجمل 1، 3 لتحصل على درجته في القدرة على الاثابة (التعويض).

(2) أضف الأرقام الموجودة أمام الجمل 2، 4 لتحصل على درجته في مجال القدرة على القهر.

(3) أضف الأرقام الموجودة أمام الجمل 5، 7 لتحصل على درجته في مجال القوة المستمدة من الشرعية.

(4) أضف الأرقام الموجودة أمام الجمل6، 9 لتحصل على درجته في مجال القوة المستمدة من الخبرة.

(5) أضف الأرقام الموجودة أمام الجمل 8، 10 لتحصل على درجته في مجال القوة المستمدة من الرغبة في الانتساب إليه.

(6) أضف الأرقام الموجودة أمام الجمل 11، 13 لتحصل على درجته في مجال القوة المستمدة من المعلومات.

(7) أضف الأرقام الموجودة أمام الجمل 12، 15 لتحصل على درجته في مجال القوة المستمدة من الإقناع المنطقي.

(8) أضف الأرقام الموجودة أمام الجمل 14، 16 لتحصل على درجته في مجال القوة المستمدة من الجاذبية الشخصية

أسئلة :

(1) في أي أنواع القوة حصل رئيسك على أعلى الدرجات وأدناها؟ هل تتمشى هذه الدرجات مع تنبؤاتك السابقة حوله؟

(2) هل يتطابق سلوك رئيسك مع الدرجات التي حصل عليها؟ وبلغة أخرى: هل تصدق عليه الأوصاف التي وردت في ذلك الكتاب؟

(3) ما توقعاتك إذا طلب من رئيسك إجابة هذه الأسئلة بالإشارة إلى سلوكك أنت؟

(4) أي من أشكال النفوذ الاجتماعي الثمانية أكثر شيوعًا وأقل شيوعًا؟ لماذا؟

المصدر : Adapted From Schriesheim & Hinkin, 1990.

تدريب جماعي :

التعرف على الأساليب السياسية بالمنظمات عند رؤيتها.

من الطرق الجيدة للتعرف على استخدام الأساليب السياسية في المنظمات أن تتدرب على هذه الأساليب ثم تحاول أن تتعرف عليها عندما يمارسها الآخرون. وكلما تدربت عليها كلما أصبحت أكثر قدرة على حماية نفسك منها.

إرشادات :

(1) قسم الفصل إلى مجموعات يتكون كل منها من أربعة طلاب.

(2) ينبغي أن تختار كل مجموعة، بطريقة عشوائية، أحد التكتيكات السياسية الأساسية الستة التي تم وصفها في هذا الفصل بما فيها الأساليب التي ذكرت في الجدول (11-2).

(3) يتقابل أعضاء كل فريق لمدة نصف ساعة. يجهز كل فريق مشهد مسرحي قصير يمثل فيه الأعضاء أحد الأساليب السياسية. وينبغي أن تكون هذه المشكلة حقيقية قدر الإمكان، ولم تكتب

ببساطة لمجرد الشهرة. وبلغة أخرى فإنه ينبغي عـرض الأساليب السياسية كما يتوقع رؤيتها في المنظمة.

(4) ينبغي أن تأخذ كل جـماعة دورها في عرض مشهـدها على الفصل كله. يمكنك أن تعلن الظروف التي سيتم فيها عرض المشاهد. يمكنك أيضًا أن تعلن وتعطي جوائز لأصحاب المشهد الأفضل. كذلك بإمكانك أن تحتفظ بالنصوص في يدك. فأهم شيء هو إظهار الأسلوب السياسي كما هو في الواقع.

(5) بعد عرض كل جـماعة مشهـدها، يقوم الفصل بوصف الأسلوب الذي اسـتخدمته هذه الجـماعة. وينبغي أن يقود هذا إلى التعرف على الإشارات التي وردت في المشـهد وساعدت على التعرف على الأسلوب المستخدم وكذلك مناقشة الأشياء الإضافية الأخرى التي كان بالإمكان استخدامها لتوضيح هذا الأسلوب.

أسئلـــة للمناقشـــة :

(1) ما درجة نجاح الفصل في وصف الأساليب السياسـية المختلفة؟ هل كانت بعض الأساليب أصعب من الأخرى عند العرض والتوضيح؟

(2) بناءً على المشاهد التي تم عرضها أي الأساليب أكثر احتمالاً لأن يوجد في المنظمات؟ ما الظروف التي يمكن أن توجد فيها تلك الأساليب؟

(3) أي الأساليب السياسية أكثر سلبية؟ لماذا؟

(4) كيف يمكن التغلب على آثار الأسـلوب المذكور في السؤال السابق باستخـدام الإرشادات الموجودة في القائمة (11-3).

مصطلحـات الفصـــل الحادي عشـــر

القـوة Power : القـدرة على تغـيـيـر سلوك واتجاهات الآخرين في الاتجاه المطلوب.

السـياسـة التنظيـميـة Organizational Politics: استخدام السلطة بطريقة غير شرعية لحماية أو تحسين مصالح الفرد أو الجماعة.

إدخال السرور على الآخرين Ingratiation : إجراءات تسـتخدم لجعل الآخرين يقـومون بما تريد عن طريق تحسين مزاجه، أو جعله أكثر حبًا لك.

القوة المستمدة من الوظيفة Position Power: قوة مستمدة من الوظيفة الرسمية التي يشغلها المدير في المنظمة.

القـوة الشرعـية Legitimate Power : قوة الفرد المسـتمدة من وظيفـة المدير في المنظمة؛ بمعنى أنها القـوة المرتبطة بوظيفة المدير التي يعتـرف بها أو يقبلها الآخرون.

القـدرة على التـعـويض Reward Power : قوة مستمدة مـن قدرة المدير على تعويض تابعية عن السلوك المرغوب.

القـوة المسـتمـدة من المعلومـات Information Power : ترتبط بـقـدرة المدير عـلى تزويد تابعـة بالمعلومات التي يحتاجها لأداء وظيفته.

دعم قوة العاملين Empowerment : عبارة عن نقل السلطة والمسئولية من المديرين إلى العاملين

نظرية التوقعات الاستراتيجية Strategic Contingencies Model : إنها وجهة نظر تشرح القوة بأنها قدرة الوحدات الفرعية على السيطرة على أنشطة الوحـدات الأخرى. وترى أن قـوة الوحـدة تزيد إذا استطاعت تلك الوحدة تخفيض مـستوى عدم التأكد

الذي تواجهه الشركة، أو إذا كانت تقوم بوظائف تقع في مركز اهتمام المنظمة أو إذا كان من غير الممكن الاستغناء عن أنشطته أو لا يوجد بديل للقيام بهذه الأنشطة .

حرباء المنظمات-Organization Chameleons : هم الأفراد الذين يدركون السلوك التنظيمي المقبول ثم يقومون بتغيير سلوكهم العادي ويتبعونه مع محاولة التأكد من أن الآخرين يعلمون بأنهم يعلمون بذلك.

معيار التبادل الاجتماعي Reciprocity : يقرر معيار التبادل الاجتماعي أن الناس ينتظرون رد الجميل ممن أسدوا إليهم جميلاً.

كبش الفداء Scapegoat : شخص اختير لتوجيه الاتهام إليهم عن فشل الآخرين أو أخطائهم.

الفصل الثاني عشر

القيادة في المنظمات

Leadership In Organizations

أهداف الفصل :

- وصف القيادة ومعرفة الفرق بينها وبين الإدارة.
- وصف مدخل الخصائص في القيادة، ومعرفة الخصائص التي تميز القادة من الأشخاص العاديين.
- وصف أنواع السلوك المختلفة للقيادة السلطوية والقيادة عن طريق المشاركة.
- التفرقة بين شكلين رئيسيين من أشكال السلوك القيادي وهما: سلوك يهتم بالعاملين وآخر يهتم بالإنتاج- ثم شرح كيف يساعد التدريب وفقًا لنظام شبكة الأنماط القيادية في تنمية كلا النمطين.
- شرح نموذج تبادل العلاقات بين القائد والتابع ونظرية الفرد أو نسبة سلوك التابعين إلى سبب معين كمدخلين للقيادة مؤسسين على العلاقة بين القائد وتابعيه.
- وصف الجاذبية القيادية (القائد الموهوب) وتوضيح العلاقة بينها وبين القيادة التحويلية.
- شرح نظريات الظروف التي تشرح تأثير القيادة.
- تلخيص نظريتي الظروف الخاصة بالعمل مع الزميل الذي تقل رغبتك في العمل معه إلى أدنى مستوى ونظرية ظروف القيادة.
- شرح نظريتي الطريق إلى الهدف، والقرارات المعيارية.
- شرح مدخل بدائل القيادة، ومدخل الظروف المهدة لظهور القادة.

حالة افتتاحية: تشان صه Chan Suh ليس مدير إعلانات نمطي حتى الآن

يمكنك رؤية الإعلانات المضيئة التي تحاول جذب اهتمامك بالتعبيرات القوية والرسوم المفعمة بالحيوية إذا زرت أي موقع على شبكة الأنترنت. وقد لا تفكر في كيفية مجيء هذه الأشياء إلى الموقع، ولكن هذا ما يشغل تفكير تشان صه هذه الأيام. ذلك الفتى الكوري ذو السبعة والثلاثين عامًا الذي حضر إلى مدينة نيويورك مع والدته عام 1976م هو منشئ ورئيس مجلس إدارة وكالة آجنسي كومAgency-com – إحدى أكبر وكالات الإعلان النشطة في الإعلان على شبكة الانترنت هذه الأيام.

ورغم أن الإعلان على النت لا يشكل أكثر من نصف في المائة من سوق حجمه 200 بليون دولار إلا أن له مستقبلاً زاهرًا. ففي سنة 1998 زاد حجم نشاط هذه الوكالة -ذات السنوات الأربع- إلى 80 مليون بعد أن كان 18 مليون في العام السابق أو أكثر من أربعة أمثال نشاطها في العام السابق. ومن عملاء هذه الوكالة شركات كبرى مثل فورد وGTE، وهيتاشي Hitachi وشركة متروبوليتان Metropolitan للتأمين، وشركة الخطوط الجوية البريطانية، مما جعلها محل حسد من أكبر ست وكالات للاعلان في مجالها. وعلى العكس من الشركات الأخرى فإن مديري هذه الوكالة لا يتميزون بالملابس الفخمة الذين يجلسون في مكاتب فخمة في مبان مدينة نيويورك الشاهقة، بل إنهم يرتدون ملابس غير رسمية ويعيشون في مكاتب قد يكون بعضها سيئ التهوية في مبنى تايم -لايف Time-Life بحي مانهاتن.

ويعتبر صه نفسه محظوظًا بتوظيف 600 من أذكى الموظفين في شركته، كما يعتبرهم أهم الأصول التي تمتلكها وكالته. وقد تندر رجال البنوك بخطته عام 1995م ولكنه كان قد قرر أن يبدأ نشاطه اعتمادًا على سمعته الطيبة التي نماها خلال عمله مع شركة تايم لايف (التي نمى لها نظام الصور المتحركة على شبكات الاتصالات قبل أن يبدأ في العمل لنفسه). وقد نال صه عقدًا حصل بمقتضاه على مقرشركته نظير تنفيذ عدد من المشروعات. وقد كان أحد هذه المشروعات مشروع حظى بالتقدير نفذه لمجلة سبورتس إلستوراتد Sports Illustrated عام 1995م عن عددها الخاص بملابس السباحة. وقد ساعده نجاحه السابق في الحصول على عقود من الشركات الراسخة في السوق التي ساعدها على تحقيق أرباح عالية. فعلى سبيل المثال فإن عدد زائري موقع متلايف Met Life الذي أنشأته وكالة صه قد زاد من 300,000 قبل تولي صه تشغيله إلى أكثر من ٤ مليون بعد عام واحد أو في عام 1997م. وهذا الموقع واحد من 24 موقعًا تديرها الشركة لحساب عملائها، وحصل العملاء على جوائز عليها عام 1998م بما فيها الموقع الذي يحظى بالاحترام الذي تملكه شركة باسفك بل Pacific Bell والمسمى: كليو Clio .

ويرى صه أنه كي تستطيع شركته الاستمرار في النمو ومواجهة الاهتزازات المتوقعة في سوق الإعلانات على الانترنت فإن عليها أن تضاعف حجمها خلال الثمانية عشر شهر المقبلة. وكلما تطور العملاء تقنيًا، فإنهم يتحولون من مجرد عملاء مفتونين بالتقنية الحديثة إلى عملاء يطلبون المزيد من العائد لاستثماراتهم في هذا المجال، مما يعني تقليص إنفاقهم على تلك الاعلانات. ويعرف صه أن هذا سيشغله فترة طويلة في العمل على الحصول على أفضل الكفاءات وأقدرها على الابتكار- هؤلاء الذين يؤيدونه في وجهة نظره الخاصة باستخدام التقنية الحديثة في المجالات التي لم تفكر فيها أي وكالة إعلانات.

ويعتقد تشان صه أن وجود الرؤية الاستراتيجية، والعمل على تحقيقها سوف يساعده على شق

طريقــه بنجاح فــي ذلك السوق التي لا تتـضح فـيه الرؤية. وفـوق كل ذلك فـإن أصحـاب الرؤى الاستـراتيجية الواضـحة، والمبتكرين في مـجالاتهم هم الذين يقولون: إننا نحب حـقيقة أننا نخـترع المستقبل الذي نعيشه. وإذا ظلت هذه الرؤية واضحة كمـا كانت دائمًا فسيحقق صه خطته في الوصول بشركته إلى شركة يبلغ حـجم أعمالها بليون دولار عام 2003. ولا ينتابنا أي شك في أنه سينجح في ذلك.

إذا حاولت تسمية بعض رجال الأعمال الأكثر نجاحًا خلال التاريخ فستجد أن من بين من ذكرت أسماؤهم: جون د. روكلفلر John D. Rockefeller بشركة ستاندرد أويل، وتوم واستون Tom Watson بشركة IBM، وألفريد سلون Alfred Sloan بشركة جنرال موتورز وبل جيتس Bill Gates بشركـة ميكروسوفت. وبالتأكـيد فإن هذه الأسمـاء وغيرها اختـيارات رائعة.

وقد قفز هؤلاء إلى ذهنك بسبب ما حققـوه من نجاح وشهرة كقادة لشركاتهم. ويمثل هؤلاء القادة المشـهورون قمـة جبل ضخم. وتعكـس شهرتهم هذه آلاف قـصص النجاح لأشخـاص لم يُكتب لهم هذا النوع من الشهرة ومـثل تشان صه- الممـاثل لهم في العمل والأهمية في عالم الأعمال الصغيرة والكبيرة.

وفي الحقيقة فإنك إذا أردت أن تصف النجاحات التي حققها تشان صه بشركة أجنسي كوم فإنك لن تستطيع أن تفـعل ذلك دون الحديث عن قيادته المثيرة للإعجـاب. وبالتأكيد فإن هذه الشـركة لم تكن لتوجد وتحـقق النجاح بدونه، كمـا أن رؤيته الابتكارية هي التي تساعد الشركة على مـواصلة النجاح. وبالتأكيد فإن مثله عباقـرة، ولكنه واحد من كثيرين ممن تربعوا على قـمة منظماتهم ليـجعلوها ذات شأن خـاص - أكثر تأثيـرًا. ونحن نسمى هؤلاء الناس: بالقادة. وبالتأكيـد فإن القادة جزء رئيسي في وصفة نجـاح المنظمات. وكما قد تتخيل فإن أهمية القيادة لا تقتصر على منظمات الأعمال التجارية أو الصناعية، بل أنها تلعب دورًا أساسيًـا في المنظمات السياسية والرياضـية وغيرها. ونظرًا لأهمية القـيادة فإنها تعتبر أكثر المفاهيم التي حظيت بالدراسة في العلوم الاجتماعية. وحتى تسهل السيطرة على مهـمتنا الخاصـة بتلخيص هذا القدر من المعلومـات فسنتبع الخطوات الآتيـة: أولاً: شرح النقاط الأساسية في هذا المجال مثل: مفهـوم القيادة، والتفرقة بين القائد والمدير، ثم نقوم بعد ذلك بشرح وجهات النظر التي تركز على الصـفات والخصائص القيادية، وعلى سلوك القادة، ثم نتـبع ذلك بدراسة عدد من نظـريات القيادة المهـمة التي تركز على العـلاقة بين القادة وتابعـيهم. وفي النهاية: فـسنقارن بعض النظريات التي تتـحدث عن الظروف التي يكون فيها القادة مؤثرين أو غير مؤثرين.

طبيعة القيادة : The Nature of Leadership

من ناحية فإن القيادة تمثل الحب: إنها شيء يعـتقد معظم الناس أنهم يعرفونه ولكنهم

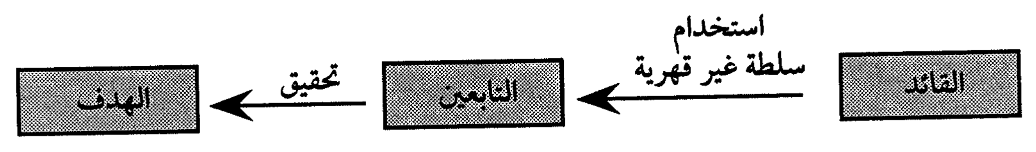
في الغالب لا يستطيعون وصفه. وبناءً على ذلك فما القيادة وما الفرق بين المدير والقائد؟

القيادة : تعريف عملي Leadership: A Working Definition

تخيل أنك قبلت وظيفة جديدة وعملت مع مجموعة عمل جديدة. كيف تتعرف على قائد تلك الجماعة؟ أحد الطرق بالطبع هي التعرف على الوصف والدور الرسمي لأفراد المجموعة. وباختصار: فإن الشخص الذي تم تعيينه رئيسًا للقسم أو المشروع يعتبر هو القائد.

تخيل أنك قد لاحظت خلال عدد من الاجتماعات أن هذا الشخص ليس له تأثير كبير. فرغم أنه يحمل السلطة الرسمية، إلا أن المسيطر على هذه الاجتماعات شخص آخر يبدو عليه أنه أحد مرءوسيه. ما الذي يمكن أن تستخلصه حول القيادة الآن. ربما تكون قد فهمت أن القائد الحقيقي للجماعة هو الشخص الذي يصرف الأمور، وليس ذلك الذي يحمل اللقب الرنان والسلطة الظاهرة.

وفي كثير من الحالات فلا يوجد فرق، ذلك أن من يحمل السلطة الرسمية هو الذي يدير الجماعة أو المنظمة. وفي بعض الأحيان لا يسيطر من يملك السلطة على مجريات الأمور، وهنا يصبح من الممكن التعرف على من يملك السلطة الحقيقية في الوحدة أو المنظمة الذي يعتبر القائد الفعلي. وتشير هذه الحقائق إلى التعريف العملي الآتي إلى القيادة، وهو التعريف المقبول من كثير من الخبراء في هذا المجال وهو أن القيادة عبارة عن: إجراءات يؤثر بمقتضاها شخص على باقي أعضاء الجماعة لتحقيق أهداف محددة لهما. ويمكن الرجوع إلى الشكل (12-1) للحصول على تلخيص لإجراءات القيادة.



شكل (12-1) تلخيص لإجراءات القيادة

عبارة عن إجراءات يؤثر فيها القائد على تابعيه باستخدام أساليب غير قهرية لتحقيق أهداف الجماعة

لا تقوم القيادة على القهر: Leadership Involves Noncoercive Influence وفقًا لهذا التعريف، فإن القيادة تقوم أساسًا على التأثير على الآخرين- بمعنى أن القائد يُغير اتجاه أو سلوك تابعيه. وقد ذكرنا في الفصل الحادي عشر: أن هناك عددًا من الأساليب التي تستخدم لذلك الغرض. وتتراوح هذه الأساليب بين القهر حيث لا يملك التابع أي خيار بل أداء المطلوب منه، وبين الأساليب التي لا يوجد فيها أي نوع من القهر حيث يملك التابع حق القبول

والرفض. وبصفة عامة: فإن القيادة تعني: عدم الاعتماد على أساليب القهر. وهذا ما يميز بين القائد والمدير: حيث يعتــمد المديرون على استخدام القوة أو التهديد باستــخدامها، أما القادة فإنهم لا يفعلون ذلك.

وقد ذكــر ماوتسي تونج أن القــوة تنبع من برميل البــارود. وقد يكون ذلك حــقيــقة بالنسبة لقوة الديكتاتور، ولكن ليس بالنسبة لقوة القادة. فعلى الأقل فإن القيادة تقوم على الشعــور الإيجابي بين القادة وتابعيــهم. وبكلمات أخرى: فــإن التابعين يقبلون توجيــهات القادة نظرًا لأنهم يحــبوهم، ويحترمــوهم ويعجبون بهم لا بســبب الوظيفة الرسمــية التي يتقلدونها.

قضايا أخلاقية:

توجد القــيادة حيث لا يكون هناك قــسر، ولكن في الواقع فإن القــادة قد يستخــدمون وسائل القسر وهذا يعتبر سوء استخدام للقيادة، ولا يعتبر هذا الأسلوب أفضل الطرق لقيادة الآخرين.

تأثير القيادة موجه بالأهداف: ***Leadership Influence Is Goal Directed*** يؤكد التعريف المذكور هناك على أن تأثير القيادة مــرتبط بالأهداف التي تسعى إليها الجماعة ، بمعنى: الســعي لتحقيق أهداف الجــماعــة أو المنظمة. وبلغــة أخرى: فــإن القادة يركــزون على التأثيــر في أفــعال واتجاهات تابعيهم التي لها صلة بالأهداف المطلوب تحقيقها. وهم أقل إهتمامًا بالتأثير على الأنشطة والاتجاهات التي لا صلة لها بتلك الأهداف.

تتطلب القيادة تابعين: ***Leadership Requires Followers*** نظرًا لأن القيادة تقوم عــلى التأثير، فإن تعريفنا للقيــادة يؤكد أن تأثير القيادة يســير في اتجاهين. فالقادة يؤثرون على تابعــيهم بعدة طرق، ولكنهم يتأثرون أيضًا بتابعيهم (وفوق كل ذلك فلا يوجد قائد بدون تابعين).

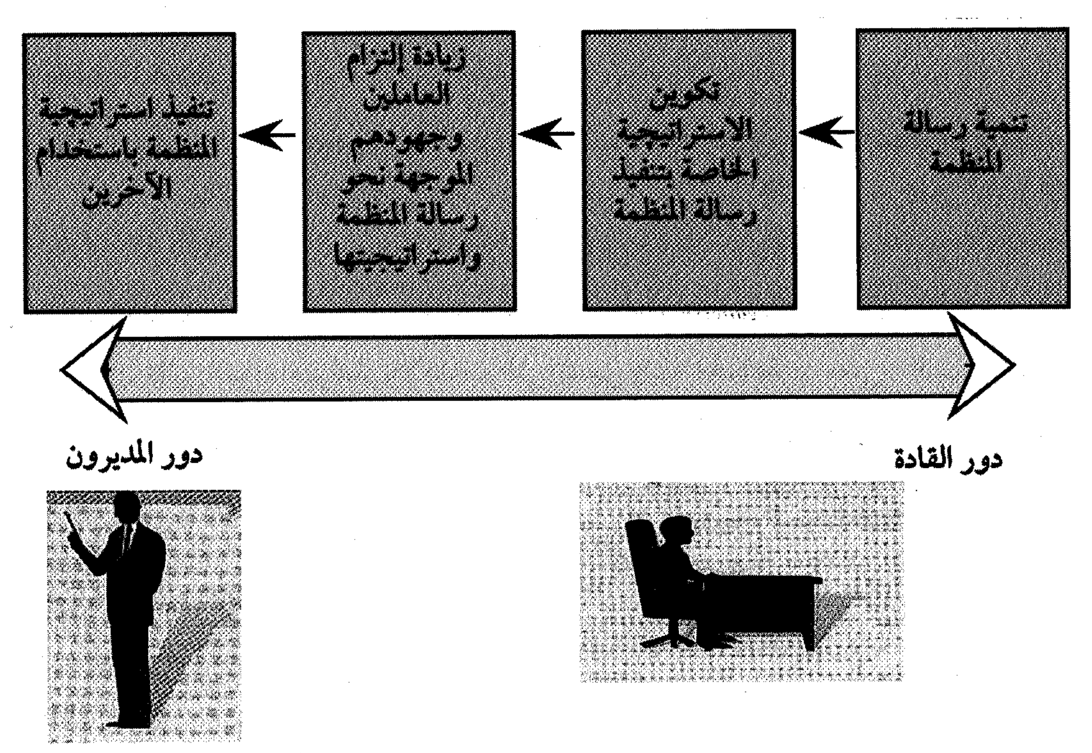
الفرق بين القادة والمديرين: فرق جوهري - على الأقل من الناحية النظرية:

Leader Versus Managers: A Key Distinction - at Least in Theory

يســتخدم لفظا القائد والمدير كل يوم في الحــياة اليوميــة بمعنى واحد. ونحن رغم أننا نتفــهم الإغراءات التي تقــود إلى ذلك فإننا نرى أن اللفظين مــختلفــان ولابد من التفــرقة بينهما. وبــاختصار: فإن الوظيــفة الأساسية للــقائد هي: تنمية الهدف أو العــمل الرئيسي للمنظمة وتكوين الاستــراتيجية الموصلة إلى ذلك. وبالمقارنة بذلك فإن الوظيفــة الأساسية للمدير هي تنفيذ ذلك.

فالوظيفة الأساسية للمدير هي وضع الرؤية الاستراتيجية للقائد موضع التنفيذ باستخدام الأدوات المساعدة على ذلك . وعلى ذلك فبينما تعمل الإدارة على التعامل مع الظروف المعقدة، فإن القيادة تتعامل مع التغيير. وبالتحديد فإن المديرين يضعون الخطط ويقيمون نتائجها، بينما يقوم القادة بتنمية الاتجاهات عن رؤيتهم الاستراتيجية للمستقبل وعلى ذلك فإن القادة المؤثرين هم الذين يحصلون على اعتقاد تابعيهم بصحة رؤيتهم الاستراتيجية. وأن يسيروا وفقًا لها.

ومن السهل فهم الفرق بين المدير والقائد، ولكن التمييز بين تنمية الهدف والعمل على تحقيقه يكتنفه بعض الغموض في الواقع العملي (انظر الشكل 12-2).



شكل (12-2) التمييز بين الأدوارالتي يلعبها المديرون والقادة

مسؤولية القادة الأساسية هي تنمية رسالة المنظمة بينما المديرون مسئولون على تحقيق تلك الرسالة باستخدام الآخرين. أما الأنشطة الموجودة بين هاتين المسئوليتين مثل تكوين الاستراتيجية وتحقيق الالتزام بين العاملين فقد يقوم بها القادة أو المديرون. ويؤدي هذا إلى صعوبة التفرقة بينهما في الحياة العملية

ويرجع ذلك إلى أن القادة (مثل كبار رجال الإدارة العليا بالشركات) يقومون كثيرًا بتنمية رؤية الشركة الاستراتيجية ووضع الاستراتيجية التي ستستخدم لنقلها إلى الواقع، بالإضافة إلى زيادة التزام العاملين بكل من الرؤية والخطة الاستراتيجيتين. وبالمقارنة بالقادة فإن المديرين مسئولون عن تنفيذ استراتيجية المنظمة عن طريق الآخرين. وفي نفس الوقت

فإن المديرين كـثيـراً ما يقومن بالمسـاعدة في تكوين الاسـتراتيجـية وزيادة التـزام العاملين وجهودهم الموجهة نحو تنفيذ الخطة.

والخلاصة: أن المديرين والقادة يلعبون عددًا من الأدوار المزدوجة في الحياة العملية مما يجعل التـمييز بينهمـا أمرًا صعبًـا. كذلك فإن **بعض المديرين يعتـبرون قادة**، أما البعض الآخر فلا. وبالمثل فإن **بعض القادة** يقومون بكثير من أدوار المديرين أما البعض الآخر فلا يفعل ذلك. . وعلى ذلك فـرغم أن هذه الفروق ليست واضحـة دائمًا فسنميـز خلال هذا الفصل بين المقصود بكلمتي: القائد، والمدير. ولن نستعملهما بمعنى واحد.

مدخل الخصائص والصفات في فهم القيادة ـ ملكية الخصائص الصحيحة :

The Trait Approach To Leadership - Having The Right Stuff

يحلم معظم الناس بأن يكونوا قادة. إنهم يتخيلون أنهم قـد تحملوا أعباء قيادة إحدى المجمـوعات الكبرى، وأن الناس يقـابلونهم بإعجاب واحتـرام كبيـرين. ورغم فوائد هذه التخيـلات فإن نسبة مـحددة من الناس هم الذين يكونون قادة. وبالإضـافة إلى ذلك فإن نسبة محدودة من هؤلاد القادة هم الذين يصبحون قادة مؤثرين عند قيامهم بهذا الدور.

ويرفع هذا الوضع سـؤالاً صعبًا هو: ما الذي يميـز القادة المؤثرين عن باقي الناس؟ وبلغة أخرى: لماذا يصبح بعض الناس قادة فعـالين بينما لا يصبح الآخرون كذلك؟ وأحد المداخل لإجابة هذا السـؤال هو مدخل الصفات والخـصائص التي يتحلى بها الـقادة. وقد حظى هذا المدخل بالعـديد من الدراسـات. وباختـصـار فإن هذا المدخل يؤكـد أن الناس يصـبحون قـادة لأنهم يخـتلفون عن الآخـرين في بعض المجالات. ويعـرف هذا المدخل بمدخل الصفات والخصائص.

نظرية الرجل النبيل : The Great Person Theory

هل ولد بعض الناس ليـتولوا زمام القـيادة؟ تقترح الإجـابة التي تعتـمد على الفطرة والبديهة أن بعض الناس ولدوا لـلقيادة. فالقادة العظام في الماضي مـثل الإسكندر الأكبر، والملكة إليـزابث الأولى، وإبراهام لـينكولن يخـتلفـون عن الناس العـاديين في عـدد من الخصائص. كـما أن القادة المعاصـرين أمثال: كولن باول، وورونالد ريجـان، وجون جلن John Glenn يتمـتعـون بنفس الشيء. وبصـرف النظر عن رأيك النهائي في هؤلاء فـإنك ستوافق على أنهم يتمتعون بمستـوى عال من الطموح وبرؤية واضحة ودقيقة لما يريدون أن يعملوه. وإلى مدى أقل فـإن القادة الذين يتمتـعون بدرجة أقل من الشهرة يخـتلفون أيضًا عن تابعيهم.

قضية عالمية:

نظرًا لأننا اعتدنا أن نكون على دراية بقادة من نفس ثقافتنا فإننا نفكر فيهم إذا سئلنا عن القادة العظام. ولكن الواقع أن القادة العظام موجودون في الثقافات الأخرى أيضًا. ومن أمثلتهم: مارجريت تاتشر رئيسة وزراء بريطانيا الأسبق، وكذلك البابا جون بولس الثاني. هل بإمكانك أن تذكر عددًا آخر من هؤلاء القادة؟

فكبار المديرين وبعض السياسيين، والمشهورين في الألعاب الرياضية يتمتعون بشذى (خصائص) يميزهم عن غيرهم. وقد عبر أصحاب النظريات المعاصرة عن هذه الفكرة كما يلي:

إنه من الواضح أن القادة ليسوا مشابهين لباقي الناس. وليس من الواجب أن يمتاز القادة عن باقي الناس بالذكاء المفرط، والمعارف المماثلة لمعارف الأنبياء حتى ينجحوا، ولكنهم بحاجة إلى امتلاك الخصائص المناسبة، كما أن هذه الخصائص لا تظهر بالتساوي لدى جميع القادة. والقيادة وظيفة صعبة لا راحة فيها يتحمل صاحبها ضغوطًا عظيمة ومسئولية ثقيلة. إنه من الإساءة الكبيرة أن نعتبر أن القادة أشخاص عاديون أتيحت لهم الوظيفة المناسبة في الوقت والظروف المناسبين... وفي مجال القيادة وغيره من المجالات، فإن الشخص مهم.

ويعرف هذا المدخل في دراسة القيادة **بنظرية: الرجل النبيل**. وطبقًا لهذا المدخل فإن القادة العظام يتمتعون بعدد من الخصائص التي تجعلهم مختلفين عن باقي الناس. وتقرر هذه النظرية أن تلك الخصائص لا تتغير بمضي الوقت ولا مع تغير الجماعات. وعلى ذلك فإن هذه النظرية تقرر أن القادة العظام يتقاسمون تلك الخصائص بصرف النظر عن متى وأين عاشوا وبصرف النظر عن الدور التاريخي الذي أدوه.

ما خصائص القادة العظام؟

ما خصائص القادة العظام؟ أو بلغة أخرى ما هي الخصائص الرئيسية للتفرقة بين القادة العظام والناس العاديين؟ ذكر البحاثة عددًا من الخصائص سجلناها في الجدول (12-1). ولا تحتاج معظم هذه الخصائص (النضال، الأمانة، والاستقامة) إلى توضيح. ولكن بعض الخصائص ليست بذات المستوى من الوضوح.

حوافز القيادة: الرغبة في القيادة ***Leadership Motivation: The Desire to Lead*** **تعني حوافز القيادة:** الرغبة في التأثير على الآخرين، أو الرغبة في القيادة. وقد يأخذ هذا أحد شكلين: الأول: أنه قد يدفع القائد إلى البحث عن القوة بهدف الحصول عليها. فالقادة الذين يظهرون الرغبة في تركيز القوة في أيديهم يتمنوا السيطرة على الآخرين، وتظهر رغبتهم هذه غالبًا

جدول (12-1) خصائص القادة الناجحون
يتمتع القادة الناجحون بالخصائص المذكورة هنا

الخاصية	وصفهـــــا
- النضال Drive	الرغبة في الإنجاز، والطموح ، والطاقة العالية، والتركيز والمبادأة.
- الأمانة والاستقامة	الثقة الكاملة، يمكن الاعتماد عليه، والوضوح.
- الحوافز القيادية	الرغبة في التأثير على الآخرين لتحقيق الأهداف المرغوبة.
- الثقة بالنفس	يثق في قدراته.
- القدرة على التعلم	الذكاء: القدرة على دمج وتفسير قدر عظيم من المعلومات.
- المعلومات في مجال النشاط	المعرفة بالصناعة، والقضايا الفنية المتصلة بها.
- الابتكار	الطاقة على ابتكار أفكار جديدة.
- المرونة	القدرة على تبني احتياجات تابعيه والظروف المحيطة.

باهتمامـهم الشديد بمكانتهم. وعلى العكس من ذلك فـقد تدفع الرغبة في الـقيادة هؤلاء القادة إلى الحصول على القـوة كوسيلة لتحقيق أهداف يشاركه الآخـرون في رغبة الحصول عليها. ويعمل القادة الذين يظهرون هذا النوع من الحوافز التي يطلق عليها حوافز الحصول على قوى اجتمـاعية على تكوين شبكة من العلاقات والتحالفـات مع الآخرين، كما أنهم يعملون عادة مع التابعين ولا يحاولون السـيطرة عليهم. ولسنا بحاجة إلى توضيح أن هذا النوع من حوافز القيادة أكثر تناسبًا مع ظروف المنظمات.

قدرات خاصة: *Special Abilites* كما هو متوقع فإن القادة الأكثر تأثيرًا يملكون قدرات خاصة، ومع ذلك فقـد لا تكون تلك القدرات هي تلك التي توقعـتها. فكر على سبـيل المثال في القدرات المعرفية. ينبغي أن لا يكون من الغـريب أن يتمتع هؤلاء القادة بالقدرة على دمج وتحليل وتفسـير قدر كبـير من المعلومات. ومع ذلك فـالذكاء المفرط ليس ضـروريا. وقد تكون هذه الصفة - الذكاء المفرط- مـضرة في بعض الحالات. وعلى ذلك فبالرغم من أن أفضل القادة يكونون عادة أذكياء، فإنهم عادة لا يكونون عباقرة.

وهناك سجية أخرى خاصة بالقادة المؤثرين وهي: المرونة. والمقصود بها: إدراك القادة للإجراءات المناسبة ثم اتخاذ هذه الإجراءات فورًا. وقد أكدت البحوث أن أكثر القادة تأثيرًا لا يميلون إلى اتباع نفس الطريقة في جميع الأوقات، ولكنهم انتقائيون يعملون على تحقيق التوافق بين نمط القيادة واحتياجات تابعيهم أو متطلبات الظروف التي يواجهونها.

قضايا أخلاقية :

لقد أصبحنا لسوء الحظ نعلم بكثير من أنواع السلوك غير الأخلاقي للكثير من كبار القادة بما فيهم رئيس أمريكا بل كليتون Bill Clinton الذي اتهم بالخيانة في ديسمبر ١٩٩٨ . ولكن كثيرًا من القادة الناجحين ينتبهون جيدًا إلى القيم الأخلاقية .

سلوك القادة : ماذا يفعل القادة ؟ Leaders Behavior: What Do Leaders Do ?

يركز مدخل الخصائص على فكرة مقبولة وهي أن هناك خصائص معينة تميز القادة المؤثرين عن باقي الناس. وباختصار: فإنها تركز على من يقود. ومن المداخل المعقولة المقبولة ظاهريا أن نعتبر أن القادة مميزون أيضًا بسلوكهم. وبلغة أخرى: فإن بإمكاننا أن ندعم مدخل الخصائص عن طريق الانتباه إلى سلوك القادة - أي عن طريق فحص ما يقوم به القادة.

وتعتبر مدخل سلوك القادة فكرة مقبولة؛ لأنه يقدم لنا وجهة نظر متفائلة عن إجراءات القيادة. ويقوم ذلك على أنه رغم أننا لا نتمتع جميعًا بخصائص القيادة منذ مولدنا، فإننا جميعًا نجتهد لأداء العمل الصحيح، بمعنى عمل المطلوب لنصبح قادة. والسؤال العام الذي يقوم عليه مدخل سلوك القادة بسيط واضح وهو: ما الذي يفعله القادة ليصبحوا مؤثرين؟ وسنوضح هنا أن هناك عددًا من الإجابات الجيدة لهذا السؤال

سلوك القائد المشارك والقائد المستبد:

Participative and Autocratic Leadership Behaviors

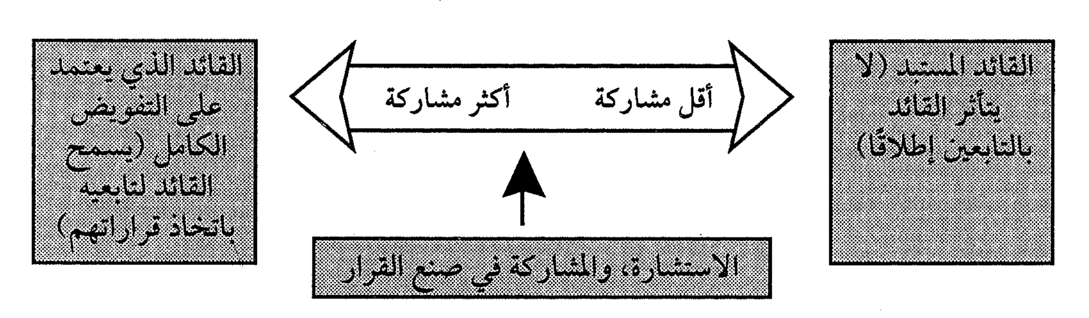
عندما نصف سلوك القادة، فإن أحد المتغيرات الأساسية التي نتعرف عليها هو مقدار الحرية التي يتمتع بها تابعوه في مواجهة قراراته. وهناك طريقتان لوصف سلوك القادة في هذا المجال وهما:

نموذج الخط المتصل بين السلطة والتفويض: The Autocratic-Delegation Continuum Model

فكر في رؤسائك الذين عملت معهم خلال حياتك الوظيفية. هل تتذكر أن أحدهم كان يتخذ كل القرارات، ويخبركم بدقة بما يجب عمله، ويريد ببساطة أن يكون هو كل شيء، مثل هذا القائد يسمى: قائد مستبد Autocrtic . وعلى العكس منه فربما تتذكر أحد الرؤساء الذي كان يسمح لكل مرءوس باتخاذ القرارات المتصلة بعمله. ويطلق على هذا الشخص أنه قائد يعتمد على التفويض.

وربما تعرف قادة يقع سلوكهم بين هذين النمطين المتطرفين. بمعنى: أن بعضهم قد يناقش معك المشكلة التي يواجهها، وأن البعض الآخر قد يطلب مقترحاتك بخصوص حل المشكلة، وبعضهم قد يسمح لك بأداء واجباتك المختلفة بالطريقة التي تراها. وقد يطلق

على هؤلاء القادة بأنهم يتبعون نمط القيادة بالمشاركة. وبتعبير أدق فإنهم قد يستشيرونك أو قد يشركـونك في اتخاذ القرار بطريقة أو أخرى. وفي كـلا الحالتين، فإنك قـد شـاركت في صنع القرار بطريقة لم تتـوفر لك في ظل القيادة المستبدة، ولكن مـشاركتك كانت أقل منها فـي ظل القيادة التي تـعتمـد على التفـويض الكامل لسلطة اتخاذ القـرار. ويلخص الشكل (12-3) نموذج الخط المتصل بين السلطة والتفويض.



شكل (12-3) نمط الخط المتصل بين السلطة والمسئولية:
جرى العمل على تمثيل مقدار السلطة التي يعطيها القادة إلى مرءوسيهم على خط متصل في أحد أطرافه يوجد القائد المستبد وعلى الطرف الآخر يوجد القائد الذي يعطي مرءوسيه تفويضًا كاملاً. وبين هذين النمطين توجد أنماط عدة منها نمط القائد الذي يستشير مرءوسيه، ونمط القائد الذي يشركهم في اتخاذ القرار

ويساعدنا نموذج خطة السلطة والـتفويض بدرجة معقـولة علي وصف دور القيادة في اتخاذ القرارات التنظيمية، ولكن ينظر إليه علي أنه يأخـذ وجهة نظر سطحية متفائلة، وفي الحقيقة فإن مشاركة القائد في صنع القرار بالمنظمة تأخذ بعدين منفصلين.

نموذج بعدي مشاركة المرءوسين - *The Two - Dimensional Model of Subordinate Participation:*

اعترافًا من العلماء بالحاجة إلى نموذج أكثر تطورًا لفهم مشاركة المرءوسين فقد اقترحوا نموذجًا للمشاركة ذو بعدين يسمى: "نموذج بعدي مشاركة المرءوسين The Two Dimentional Model of Subordinate Participation . وكـمـا هو واضح من الاسم فـإن النمـوذج يصف مشاركة المرءوسين في صنع القرار على بعدين هما:

1) الاستبداد والديمقراطية.

2) التساهل والتمسك بالتعليمات.

أما البـعد الأول: فإنه يصف مـدى سمـاح القائد لمرءوسيـه أن يشاركـوه في صناعة القرار. فالقـائد المتطرف في الاستبداد لا يسمح بأي نوع من المـشاركة، وعلى العكس منه

فإن القائد المتطرف في الديمقراطية يسمح بقدر كبير من المشاركة. أما البعد الثاني: التساهل، والتمسك بالتعليمات فإنه تصف مدى تدخل القائد في توجيه أنشطة مرءوسيه وإخبارهم بكيفية أداء أعمالهم. فالقائد المتطرف في التساهل لا يخبر مرءوسيه بكيفية أداء وظائفهم، بينما المتطرف في التمسك بالتعليمات يبذل محاولات قوية في هذا الشأن. وإذا دمجنا البعدين معًا فإننا نحصل على مصفوفة ذات أربعة خلايا كتلك الموجودة بالجدول (12-2). ويعني ذلك: أن يكون لدينا أربعة أنماط لسلوك القادة وهي:

1- مستبد متمسك بالتوجيهات .

2- مستبد متساهل.

3- ديمقراطي متمسك بالتوجيهات.

4- ديمقراطي متساهل.

جدول **(12-2)** نموذج أبعاد مشاركة المرءوسين

يمكننا وصف القادة باستخدام بعدين رئيسيين وفقًا لدرجة سماحهم لمرءوسيهم بالمشاركة في صناعة القرارات الخاصة بوظائفهم. وينتج عن دمج البعدين معًا أربعة أنماط قيادية محددة في المصفوفة الآتية:

هل يحدد للمرءوسين بالضبط طريقة أداء وظائفهم	هل يسمح للمرءوسين بالمشاركة في صنع القرار؟ نعم (ديمقراطي)	لا (استبدادى)
نعم (يتمسك بالتعليمات)	**ديمقراطي يتمسك بالتعليمات:** يتخذ القرار عن طريق المشاركة؛ كما أنه يشرف على مرءوسيه إشرافًا دقيقًا.	**استبدادى يتمسك بالتعليمات:** يتخذ القرارات بنفسه؛ ويشرف على مرءوسيه بدقة.
لا (متساهل)	**ديمقراطي متساهل :** يتخذ القرارات بالمشاركة؛ ويعطي مرءوسيه حرية اختيار طريقة أداء أعمالهم .	**مستبدون :** يتخذ كل القرارات، ولكنه يعطي مرءوسيه حرية اختيار طريقة أداء أعمالهم.

المصدر: Based on suggestions by Muczyk & Reimann 1987, Note 14

وكما نعرف فإن أي محاولة لتقسيم الجنس البشري إلى مجموعات متمايزة فإنها تعتبر محـاولة شائكة، ولكن يبـدو أن تلك المحاولة تستند إلى منـطق مقبـول. ذلك أن معظم المديرين يتبنون مدخلاً قياديا يتناسب ولو بشكل تقريبي مع أحد النماذج الأربعة.

وأخذاً في الاعـتبار أن القادة يخـتلفون بالنسبة لـهذين البُعدين، وبالتـالي يصبح من الممكن توزيعهم على أحد هذه الأنماط الأربعة، فهل يتـميز أحد هذه الأنماط بالتفوق على الآخرين؟ وباخـتصار هل يتفـوق أحد النماذج الأربعـة السابقة على النمـاذج الأخرى في الكثير من الحالات إن لم يكن في معظم الحالات؟ حتى الآن فإن الأدلة المتوفرة تثير الشك في تميز أحد الأنماط على الأنماط الأخرى.

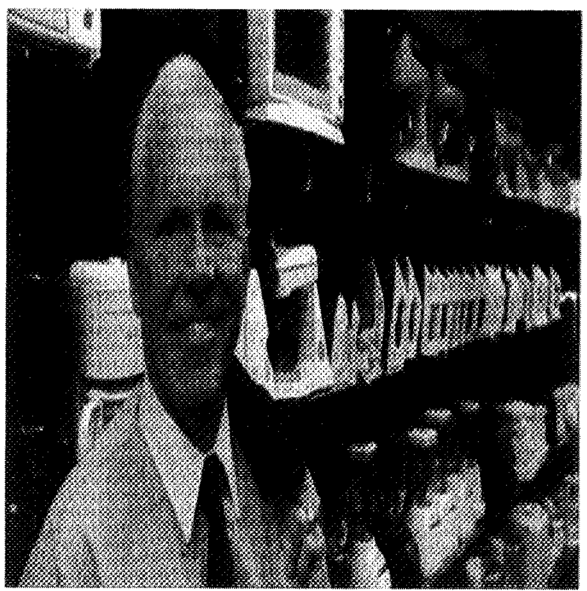
فلكل نمط من الأربعـة مزاياه وعيـوبه. وفوق ذلك- وهذا هو الأهـم- فـإن نجاح أي قائد ينـتمي لأي نمط يتوقـف على ظروف المنظمة وعلى مـرحلة النمو التي تعـيش فيـها المنظمة.

وحتى نوضح لك ما أجـملناه فكر في حالة مدير مستـبد يتمسك بالتعليمـات. فهذا المدير يقـوم باتخاذ القـرارات وبالإشراف الدقـيق على مـرءوسيـه عند تنفيـذها. إن هذه الصفات تغرينا بأن نصفه بأنه نمط غير محبوب لأنه مضاد لحرية الإنسان. وفي الحقيقة فإن هذا المدخل قد يكون ناجحًا جدًا في بعض الظروف مثل انخفاض مستوى خبرة العاملين، أو كفاءتهم أو أنهم يتبنون موقفًا مناهضًا للإدارة ومن الواجب الإشراف عليهم بدقة. وكما قد تتخيل فإن هؤلاء القادة لا يكونون مشهورين. ويعطي الشكل (12-4) مثالا جيدًا لهذا النوع من القادة.

شكل (12-4)

آل دنلاب Al Dunlap المنشار الكهربائي:

مـثـال جـيد للـقائد المسـتـبـد المتـمـسك بالتوجـيهـات عرف بمبدئه الذي يـقوم على عدم الاحتفاظ بمن لا عـمل له. لقد اشتهر بأنه رجل الشـركات العـجيب لقـد اشتـهر بحزمه الشـديد خـاصة في التـخلص من العمـالة الزائدة في الشـركات وقـد حصل على وصف المنشار الكهربائي أثناء عمله في شركـة Scott لأوراق الحـمامـات وغيـرها وشركـة صنبين Sunbeam . وعندمـا طرد دنلاب من عـمله عـام 1998 في شـركـة صنبين فإن الإعلان قـوبل بالفرح من آلاف العمل الذين سرحو من وظائفهم



وعلى العكس من المثال السابق القائد المرن المستبد. وهو القائد الذي يمزج نمط الإشراف المتساهل بالنمط الاستبدادي في صناعة القرارات. وقد يكون هذا النمط مع العاملين ذوي المهارات الفنية العالية، ولديهم رغبة أن تترك لهم الحرية الكاملة لاختيار الأسلوب الذي يؤدون به أعمالهم (مثل: العلماء، والمهندسين، ومبرمجي الكومبيوتر) ولايرغبون في نفس الوقت في المشاركة في الأعمال الروتينية الخاصة بصنع القرار. أما النمطان الباقيان وهما: الديمقراطي المتمسك بالتعليمات، والديمقراطي المتساهل فإنهما أيضًا يناسبان ظروفًا معينة. ولذلك فإن العمل الأساسي لهؤلاء القادة هو أن يوجدوا التناسب بين ظروف المنظمة والنمط القيادي الذي يستخدمونه، وأن يغيروا النمط القيادي الذي يستخدمونه في المنظمة عندما تتغير الظروف.

ماذا يحدث عندما لا يتوفر هذا النوع من المرونة لدى العاملين؟ يعلمنا الواقع الفعلي في شركة لاوجود لها الآن - بيبول إكبرس People Express - أشياء مفيدة. فقد أمتلك دن بر Don Burr منشئ شركة الطيران البائدة ورئيس مجلس إدارتها بنمط إداري واضح. فقد كان ديمقراطيا متساهلاً. وقد كان يشرك العاملين في الكثير من إجراءات صنع القرار، كما أكد الحرية في مجال العمل. وقد كانت وجهة نظره أن كل عامل في الشركة ينبغي أن يشعر بأنه مدير. وقد نجح هذا النمط القيادي في بداية حياة الشركة، ولكن هذا النمط خلق العديد من الصعوبات عندما كبرت الشركة وتعقدت العلاقات فيها. ذلك أن العمالة الجديدة لا تتمتع بمستوى الولاء الذي تتمتع به العمالة القديمة، ولذلك لم يكن الإشراف المتساهل مفيدًا معهم. وبالإضافة إلى ذلك فإن القرارات زاد عددها ومستوى تعقدها، ولذلك لم يعد مدخل المشاركة في إتخاذ القرارات مناسبًا. ولسوء الحظ ترددت الإدارة العليا في تغيير نمطها الإداري الذي بدا أنه كان سبب نجاح الشركة في بداية حياتها. وقد أدى ذلك بالإضافة إلى عدم القدرة على تحقيق التناسق بين نمط القيادة وتغير البيئة الخارجية إلى اختفاء الشركة في النهاية.

والخلاصة: أنه لا يوجد هناك ما يمكن أن نسميه: أفضل نمط قيادي. ولذلك فإن التعرف على أهمية الفروق التي توجد في ظروف الشركة والظروف المحيطة بها يعتبر الخطوة البناءة الأولى نحو الوصول إلى النمط القيادي المناسب للمنظمة- أي الذي ينبغي على إدارة الشركة تبنيه. (ويعتبر فهم الفرق بين القيادة عن طريق المشاركة، والقيادة عن طريق التوجيهات الدقيقة مهم بالنسبة لفرق العمل التي تدير نفسها) وللحصول على إرشادات لقيادة مثل هذه الوحدات راجع الجزء التالي:

فرق العمل التي تدير نفسها: قيادة الناس ليتولوا إدارة أنفسهم.

Self-Managed Theams: Leading People to Manage Themselves

عندما يفكر الناس في القادة فإنهم يفكرون في هؤلاء الناس الذين يتخذون القرارات

الاستــراتيچية نيــابة عن تابعيهم، الذين يصــبحون مسـئولين عن تنفيــذها. ومع ذلك فإن الاتجاه الســائد في العديد من المنظمــات المعاصرة هو التــحرك نحو فــرق العمل التي تدير نفسها. وعلى ذلك فإن مسئولية القادة عن القرارات المحققة لرؤيتهم الاستراتيچية أقل منها في أي وقت مضى. وبدلا من ذلك فقد يطلب من رؤســاء الفرق تزويد الجماعات بالموارد التي تمكنها من أداء عملها بالطريقة التي تفضلها. ولا يستدعي هؤلاء القادة في كل عمل، بل إنهم يساعدون مرءوسيهم لتحمل المسئولية عن الأعمال المنوطة بهم.

ويوحي ذلك بأن الأدوار التي يلعبــها قادة فرق العــمل التي تدير نفسهــا تختلف عن الأدوار التي يلعــبها المديرون التــقليديون التــي ذكرت في هذا الفصل وهــي إعطاء الأوامر ومراقبة تنفيذها. وسنزودك الآن ببعض الإرشادات التي تساعدك على النجاح كقائد فريق:

1- ابذل جهدك في بناء فريق يتميز بالثقة والتطلع، بدلاً من بذله في إدارة الفريق. وأحد الطرق لتـحقيق ذلك هو تشجـيع التفاعل بين أعــضاء الفريق وبين الفريق والعــملاء وبين الفريق والمورديــن. ومن الوصفات الهــامة في هذا المجال تشــجيع الفــريق على أخذ المبادرة لتحسين الأشياء، بدلاً من ردود الأفعال المبنية على ترك الأمور على حالها طالما لم توجد مشكلة- وربما كان نجاح الأفراد في تحسين جودة أدائهم أداة جيدة لقيادة الفريق نحو النجاح.

2- ركز جهــودك على تحسين قدرات الفريق بدلاً من تحسين قــدرات كل عضو من أعضائه. وفي هذا المجال فإن قائد الفريق يعمل كمــستشار يقدم النصيحة. والمساعدة التي يقدمها قائد الفريق هي تزويد كل الأعــضاء بالمهارات المطلوبة لأداء العمل، وإزالة العوائق التي قد تحول دون نجاح الفريق، وتوفير الموارد الــلازمة لإنجاز العمل. وبنفس الأهمية فإن على قادة فــرق العمل بناء روح الثقــة لدى أعضاء الفريق عن طــريق تعهد طاقاتهم غــير المحدودة بالرعاية.

3- تنمية شخصية الفريق بدلاً من التــركيز على الفرد. وبلغة أخرى فإن على قادة الفرق أن يساعدوها على فهم رسالتها، ومعرفة الدور الذي يؤديه قادة الفرق للمساعدة في أداء تلك الرســالة. وفي هذا الإطار فــربما قدم قــادة الفــرق المســاعدة في مــجــال تنميــة الأهداف، والإشارة إلى كــيفية تــعديل طرق العمل إذا لم تتــحقق تلك الأهداف، ووضع الخطط للاحتفالات الخاصة بتحقيق الأهداف.

4- العمل على الاستفادة القصوى من الفروق الموجودة بين أعضاء الفريق بدلاً من العمل علــى السيطرة على الصراع الــذي قد يوجد بين أعــضاء الفــريق. وبدون شك فإن

صهر أعضاء الفـريق متنوع المهارات في بوتقة واحدة وتحويلهم إلى فريق عـمل أكثر التزامًا وإنتاجيـة يعتبر في حد ذاته تحـديًا كبيرًا، ولكن الوصول إلى ذلك ضـرورة. ويمكن تحقيق ذلك عن طريق تنمية خلق احترام وجهة نظر الآخـرين، والتأكد من أن الجميع قد عرضوا وجهة نظرهم، واحترام هذه الأفكار فور عرضها.

5- ينبغي على قادة فرق العمل التي تدير نفسها التعرف على التغيير قبل وقوعه ثم تبنيه بدلاً من انتظار وقـوعه ثم الاستـجابه له. وإلى المدى الذي يدرك فيه قـادة الفرق أن التغييـر قادم لا محالة (وهي النقطة التي سنركز عليـها في الفصل 16). فإنهم سيكونون أفضل استعدادًا لاتخاذ القرارات المساعدة على تبني التغيير والاستفادة منه. وعلى قادة فرق العمل المؤثرين الاستـمرار في مسح البيئـة الخارجية للعثـور على أي مؤشرات توضح نوع التغيير القادم، ثم مساعدة تلك الفرق على اتخاذ القرارات المناسبة.

والخلاصة: أن هناك بون شاسع بين قـيادة فرق العمل وقيـادة الأفراد في ظل النظام التقليدي الذي يقوم على إعطاء الأوامر ومراقـبة تنفيذها أو حتى في ظل الإدارة عن طريق المشاركة. ذلك أن الطبيعـة الخاصة لفرق العمل تجعل وظيفة قـادتها مختلفة. والملاحظ أن فهم هذه الفروق شيء سهل ولكن إدخال التعديلات المناسبة هو التحدي خاصة بالنسبة لمن حققوا النجاح في ظـل الأسلوب التقليدي. وأخذًا في الاعتبار أهمية فـرق العمل في بيئة العمل المـعاصرة، فـلا يمكن التقليل من أهـمية إدخـال التعـديلات المطلوبة على أسلوب القيادة. ولكن قيادة فرق العمل الحديثة بالأساليب القديمة يعتبر وصفة مؤكدة للفشل.

القادة الذين يهتمون بالعاملين والذين يهتموا بالإنتاج:

Person-Oriented and Production-Oriented Leaders:

فكر مرة ثانية في جمـيع القادة الذين عرفتهم خلال حياتك العمـلية، ثم قسمهم إلى مجموعتين، تضم المجموعة الأولى القـادة الأكثر تأثيرًا في منظماتهم، وتضم الثانية القادة الأقل تأثيرًا على تلك المنظمات. ما الفروق بين المجموعتين؟

إذا فكرت في هذه القضية بعناية فإن إجابـتك في الغالب ستأخذ واحدًا من الشكلين الآتيين. فقد تكون إجابتك أن الرؤساء الأكثر تأثيرهم للذين عاونوك لإنجاز العمل المطلوب منك. وستـقول لقد قدمـوا إليّ النصح، وأجابوا على أسئلـتي، كما أنهم أخبـروني بدقة بالمتوقع مني. وسـتنتهي إجـابتك بأن أقلهم تأثيرًا لم يفعل ذلـك. وبدلاً من تلك الإجابة فقد تقول أن أكثر رؤسائي تأثيرًا كانوا يهتمون بـي شخصيا. لقد كانوا يستمعون إليّ عندما تواجـهني مشكلة أو يعين لي سـؤال ومن الواضح أنهم كـانوا يهتـمون بتـحقـيق أهدافي الشخصية. أما أقل رؤسائي تأثيرًا فلم يفعلوا ذلك.

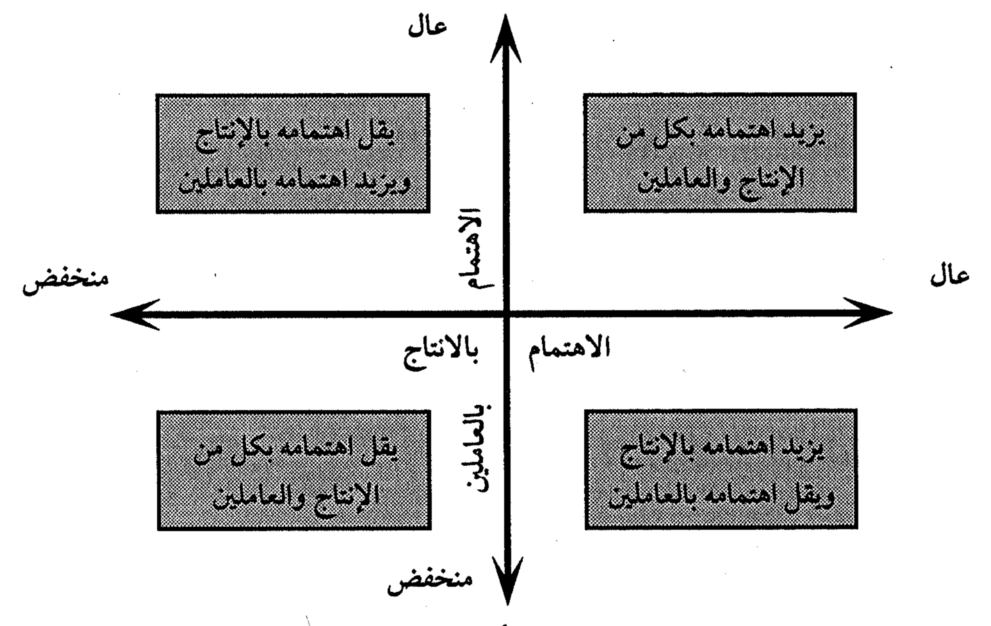
وقد أوضحت البحوث الكثيرة التي أجريت في الخمسينات في جامعة متشيجان. وفي جامعة أوهايو. أن القادة يختلفون بوضوح بالنسـبة لهذين البعدين. فهؤلاء الموجودين في نهاية البعـد الأول والمشهورين بالقادة الذين يهـتمون بالإنتاج وبإنهاء العـمل المكلفون به، أنهم يشاركـون في أنشطة مماثلة لتنظيم العمل، ومحـاولة حث العاملين على إتباع قـواعد العمل، وإرساء الأهداف، وتوضيح أدوار القادة والمرءوسين. وعلى الجانب الآخر من هذا البعد يوجد القادة الأقل ميلاً للمشاركة في هذه الأنشطة.

أما القادة الموجودون في قمة البعد الآخر المعروفون بالاهتمـــام بالعاملـين كبشـر -Per son- Oriented فإنهم يركزون على تنمـية علاقات جيدة بالعاملين، وبأن يـكونوا محبوبين منهم. إنهم يشاركون في أنشطة مـثل تقديم خدمات خاصة للمـرءوسين، وبشرح الأشياء الغامـضة لهم، والتأكد من رفـاهتهم. وعلى العكس من ذلك فإن القـادة الموجودين على النهاية الأخرى لهذا البعد لا يهتمون بالعاملين ولا يشاركون في هذه الأنشطة.

وقد يبـدو لك للوهلة الأولى أن بين الاهتمـام بالإنتاج والاهتمـام بالعاملين عـلاقة. بمعنى أن القادة الذين يحـتلون مكانة عاليـة على أحد البعـدين يحتلون بطريقة أتومـاتيكية مكانة منخفـضة على البعد الآخـر. ولكن ذلك ليس هو الواقع. ذلك أن من الواضح أن هذين البعدين مـستقلين. ويعني ذلك أن القادة قد يهـتمون بالإنتاج والعاملين مـعًا. وقد يكون اهتمامهم بأحد البعدين كبيرًا، وبالآخر قليلاً. كما قد يكون اهتمامهم بأحد البعدين متوسطًا وبالآخر ضعيفًا. . وما إلى ذلك (انظر الشكل رقم 12-5).

هل يتفـوق أحد هذه النمـاذج على النماذج الأخـرى؟ هذه قضيـة معـقدة. ذلك أن سلوك كل من القادة الذين يهتمون بالإنتاج وأولئك الذين يهتمون بالعاملين يتضمن مزيجًا من المزايا والعيوب. وأهم مزايا سلوك الذين يهتمون بالعاملين هي تحسين مناخ وأخلاقيات العمل بالجماعة. ذلك أن القادة الذين يتبـعون بقوة هذا النمط القيادي يترددون في إصدار توجيهات دقيقة لمرءوسيهم، كما أنهم يبتعدون عن عرض النتائج السلبية لأداء مرءوسيهم، ولذلك فإن الإنتـاجية تنخـفض في بعض الأحيان. أمـا مزايا السلوك القيـادي الذي يهتم بالإنتاج وإنجـاز الأعمـال فأهمـها تحسين مـستـوى الإنتاج وتخـفيض تكاليفـه في بعض الأحيان. وإذا زاد تركيز القادة على الإنتاج فقد يستخلص العاملون بسرعة أن لا أحد يهتم بهم، وقد يؤثر هذا بالسلب على اتجاهاتهم المرتبطة بالعـمل مثل الرضا الوظيفي، والالتزام بأهداف المنظمة.

وبعد أن أوضحنا مزايا وعيوب أنماط سلوك القادة، فإننا نقول: إن بعض هذه الأنماط قد يتـفوق على البعض الآخـر في بعض الظروف. ذلك النمط هو النمط الذي يبدي فـيه القادة اهتـمامًا كبـيرًا بالإنتاج والعاملين مـعًا. فلا يوجد تعـارض بين الاهتمام بالإنتـاجية



شكل (5-12) البعدان الأساسيان لسلوك القادة

يتراوح سلوك القادة بين عال ومنخفض بالنسبة للاهتمام بالعاملين أو الإنتاج.
ويتضح نماذج سلوك القادة الناتجة عن مزج هذين البعدين في هذا الشكل

والعاملين. وفي الحقيقة فإن القادة المهرة يستخدمون ذلك النمط لتحقيق النتائج المرغوبة. وعلى ذلك فإنه رغم أنه لا يوجد لدينا النمط القيادي الأفضل في جميع الظروف فإن القادة الذين يظهرون اهتمامًا قويا بالإنتاج والعاملين يحققون تفوقًا على من يبدون اهتمامًا بأحد النمطين (انظر الشكل 12-6). وقد عبر ذلك المعنى أحد كبار العسكريين الأمريكيين الفريق وليام ج. باجونس William G. Pagonis فقال: حتى تقود بنجاح فلابد أن تظهر... خبرة بالعمل واهتمامًا بالناس. ومن واقع خبرتي فإنه من الممكن تحسين قدراتك بالنسبة لهاتين الصفتين باستمرار، وتعتبر تلك التنمية المرتبطة بالشخصية أول لبنة في بناء القدرات القيادية.

تنمية السلوك الاداري الناجح: Developing Successful Leader Behavior

التدريب باستخدام شبكة القيادة : Grid Training

كيف يمكننا تنمية الاهتمام بكل من الإنتاج والعاملين؟ يتوفر لدينا أسلوب تدريبي يسمى: أسلوب شبكة القيادة. وهو عبارة عن إجراءات تتم على عدد من الخطوات لتنمية هاتين المهارتين.

والخطوة الأساسية هنا هي عقد حلقة دراسية يساعد فيها المديرون الذين تتوفر لديهم هاتان المهارتان - الذين تتوفر لديهم المعارف الأكاديمية ومهارتا الاهتمام بالعاملين والإنتاج

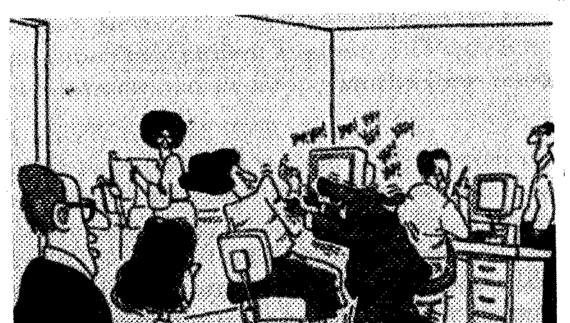
شكل (12-6)

التمتع بالمهارات الفنية + مهارات التعامل مع الناس = قيادة ناجحة

بالإضافة إلى المهارة الفنية (مثل معرفة كيفية أداء العمل، فإن القادة الناجحون يحتاجون إلى امتلاك مهارة التعامل مع الناس.

ومن الممكن أن يؤدي التفوق في أحدهما إلى تحقيق نجاح محدود للشخص كقائد. إننا بحاجة إلى شخص يوضح ذلك إلى الكلب الموجود بهذه الصورة

المرحلة الخامسة

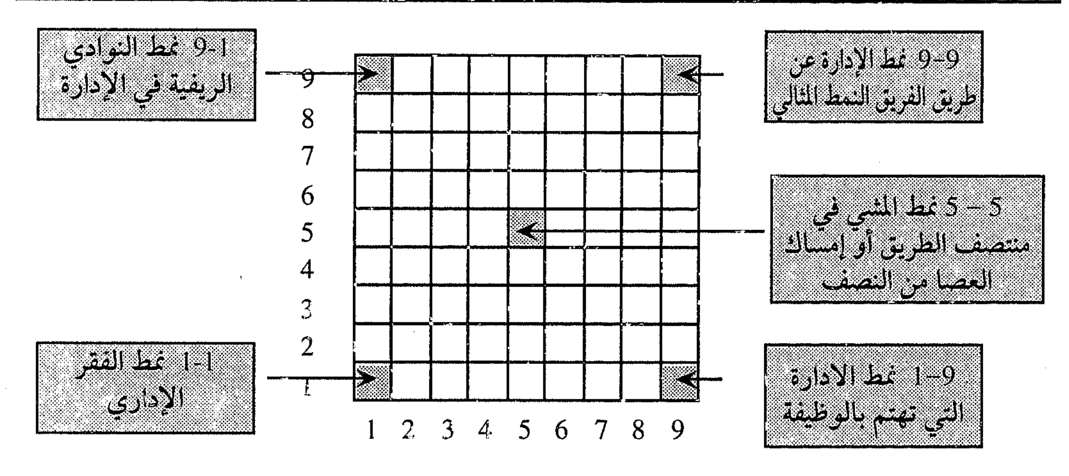


من الناحية الفنية فإنه ممتاز، أما كمدير فإنه لا يجيد التعامل مع الناس

- باقي أعضاء الفريق على تحليل أنماطهم الإدارية. ويتم ذلك باستخدام استقصاء يسمح للمديرين بالتعرف على وضعهم في مجالي الاهتمام بالإنتاج والعاملين. ويتم وضع الدرجات التي حصل عليها كل مدير يشارك في التدريب على رسم ذي بعدين يبدأ كلا منهما بالرقم (1) الذي يدل على انخفاض مستوى اهتمام المدير بذلك البعد، وينتهي بالرقم (9) الذي يدل على ارتفاع مستوى اهتمام المدير بذلك البعد.

ويحصل المديرون الذين ينخفض اهتمامهم بالبعدين على الرقم 1-1 ويكون ذلك دليلاً على انخفاض مستواهم الإداري. أما المديرون الذين يظهرون إهتمامًا كبيرًا بالإنتاج واهتمامًا قليلاً بالعاملين فإنهم يحصلون على 9-1 وذلك دليل على اهتمامهم بالوظائف التي يكلفون بها وعلى العكس منهم فإن المديرين الذين يظهرون اهتماما بالعاملين وقلة اهتمام بالإنتاج يحصلون على 1-9 ويوصفون بأنهم يتبعون نمط النادي الريفي في الإدارة - كناية عن التصاقهم بالعاملين والاهتمام بهم. أما المديرون الذين يحصلون على درجات متوسطة على كلا البعدين فإنهم يوصفون باتباع النمط الإداري الذي يطلق عليه المشي في منتصف الطريق أو إمساك العصا من النصف ويحصلون على الدرجة 5-5. وأخيرًا: فإن المديرين الذين يحصلون على درجات عالية على كلا البعدين - الإنتاج والعاملين - فإنهم يحصلون على 9-9. ويعتبر هذا أفضل نموذج، كما أنه يمثل الإدارة باستخدام فرق العمل. وعندما توضع النماذج السابقة على خريطة مشابهة لتلك الموجودة بالشكل (12-7) فإنه يطلق عليه الشبكة الإدارية.

ويبدأ التدريب بعد تحديد مدى اهتمام كل مدير بالإنتاج والعاملين بهدف تحسين اهتمام المديرين بالانتاج (عن طريق تحسين قدراتهم في مجال التخطيط مثلا) وتحسين اهتمامهم بالعاملين (مثل تحسين مهارات الاتصال لديهم) بهدف حصولهم على الوضع الذي تمثله الدرجة 9-9. ويتم ذلك عن طريق برامج على مستوى المنظمة بهدف تشجيع العاملين على التفاعل مع بعضهم بطريقة إيجابية. وبعد هذه المرحلة يمتد التدريب إلى



شكل (12-7) الشبكة الادارية

يتم تحديد موقع المدير على محور خاص بالاهتمـام بالإنتاج وآخر خاص بالاهتمام بالعاملين. وفي برامج التدريب التي تستعمل فيها الشبكة الإدارية، يتم تدريب المديرين على تحسين وضعهم على البعدين

مجال تقليص مستـوى الصراع بين الجماعات التي تتعامل مع بعضـها. وفي مرحلة لاحقة يمتد التدريب إلى توصيف مدى تحـقيق المنظمة لأهدافها الاستراتيجـية ومقارنة أداء المنظمة بالأداء المثالي في مـجالها، يلي ذلك وضع الخطط التي تمكن المنظمة مـن تحقيق الأهداف المثاليـة، وتنفيذ هذه الخطط بالمنظمـة. وفي النهاية يتم قيـاس مدى التقـدم نحو الأهداف المثالية بانتظام، مع تحديد أي مشاكل تتطلب العلاج.

وقد اعتبـر التدريب باستخدام الشبكات الإدارية أسلوبًا ناجحًـا واستخدم على نطاق واسع لتحسين سلوك القادة بالمنظمات. وبالتأكيد فقد استخدم هذا الأسلوب لتحسين مهارة مئـات الآلاف من العاملين بالمنظمـات على هذين البعدين المهـمين: الاهتمـام بالعاملين، والاهتمام بالعمل. أي هذين الشكلين من أشكال السلوك القيادي.

القادة وتابعوهم Leaders And Followers

تركزت مناقشتنا حتى الآن على خصـائص وسلوك القادة. وأهملنا إلى حد كبير دور المرءوسين مع أنهم روح القيادة. وبدونهم فلا توجد شيء يسمى: القيادة وكما عبر ليLee «لا يسـتطيع القادة أن يقـودوا دون وجود تابـعين. . . . بدون تابعين فإنهم سـيعـيشـون منفردين- وحتى أبطال المسرح الممتازين من أمثال جون واينى John Wayne سيكونون من نفس هذا النوع من الأبطال، وقد يصبحـون أبطال دراما إذا توفرت لهم الروايات الجيدة. ومن المثيـر أن التابعين يلعبـون دورًا مهما في عـمليات القيـادة. ولكن هذا الدور يختلف باختـلاف الثقافـات. ومن الممكن مراجـعة الجزء الخـاص بالسلوك التنظيمي حـول العالم للتعرف على أهم هذه الفروق.

ويعترف البحاثة في مـجال السلوك التنظيمي بأهمية التابعين وبتعقـد العلاقة، المتبادلة بينهم وبين القـادة. وبالتأكيـد فإن النظريات الأسـاسيـة في مجال القـيادة قـد أخذت في الاعتبار - بطريقة واضحة أو غير واضحة أن القيادة تشبه شارعًا ذا إتجاهين: وسنعالج الآن اثنين من تلك المداخل أو النظريـات وهما: نموذج تبـادل العلاقـات بين القادة والتـابعين، ونموذج عزو سلوك التابعين.

السلوك التنظيمي حول العالم : OB Around the Word

اتباع القائد في السويد وفي جمهورية الصين.

بصفة عامة فـإن المرءوسين يعتمدون على التوجيهات التي يحـصلون عليها من رؤسائهم، ولكن الفروق بين المعـايير القوميـة تجعل الاعتمـاد على مثل هذه التوجيـهات أقل وضوحًا مما قـد تتوقع. وسيصبح هذه الفروق واضحة إذا قارنا بين العاملين السويديين والصينيين .

وبالتحديد فإن معظم السويديين (78% ممن أكملوا الاستقصاء) أقروا بأنه من الضروري في بعض الأحيـان أن تتخطى رئيسك المـباشر في المنظمـة لتحسين كـفاءة المنظمة. ولكن ثـلث من أكملوا هذا الاستـقصاء مـن الصينيين أقروا بنفـس الشيء. وقد يعني هذا في الواقع العـملي أن القادة الصـينيون يتمتعون بدرجة عـالية من النفوذ على مرءوسيهم بالمقارنة بالقادة السويديين. وبالـتالي فإذا اشتغل أحد السويديين في شركة صينية فإن عليه أن يفكر جيدًا قبل أن يتخطى رئيسه المباشر إذا شعر أنه بحاجة إلى ذلك. ذلك أن المدير الصيني الذي تم تخطيه قد يشعـر أنه مهدد نتيجة لذلك. وعلى العكس من ذلك فإنه قد ينظر إلى العامل الصيني أنه عامل تنقصه روح المبادرة في البحث عن المعلومات لدى الآخرين.

وقد تشرح هذه الفروق مـستوى التوقع الأعلى الموجود لدى الصينين بخـصوص توفر المعلومات التي يحتاجونها لدى رؤسائهم المباشرين بالمقارنة بالعمال السويديين. وبالتحديد فإن 10% من العمال السويديين ذكروا أنه من المهم أن يملك رؤساؤهم المباشرون إجـابات محددة للأسئلة التي توجه إليهم عن العمل، بينما ذكر 74% من الصينيين أن الوضع ينبغي أن يكون كذلك. وعلى ذلك فإن العمال السويديين قد يرغبون في الحصول على الخبرة من أي شخص في منظمتهم، ولكنه من غير المتوقع أن يبحث الصـينيون بعيدًا عن رؤسـائهم المباشرين عن الخبـرة التي يحتاجونهـا. ويترتب على ذلك أن المشرفين الذين لا يملكون إجابات على أسئلة العاملين يفقدون قيمتهم ويشعرون بالحياء والخجل. كما أن مرءوسيهم يعانون نظرًا لعدم وجود مصدر بديل للمعلومات يمكنهم التوجه إليه.

وإذا وضعنا هذه الفروق القومـية في إطار آخر، فقد نقول: إن السويديـين يعتمدون على هيكل المنظمة في تحديد كـيفية إنجاز وظائفهم، بـينما ينظر الصينيون إلى هيكل المنظمة كـمرشد إلى توزيع السلطة يجب إتباعه إذا كان للمنظمة أن تعيش في توافق وانسجـام. فعلى سبيل المثال فإنه عندما يتم التخطيط لأحد المشروعات فقد يركز القادة في السـويد على تحديد الوظائف الأساسية واختيار أفضل الأفراد لشغلها. ولكن القادة الصينيون قد يركزون على شيء آخر، وهو اختيار القادة الذين يلاحظون الاهتمامات الاجتماعية والقدرة على توجيه المرءوسين للعمل معًا بانسجام تام. ويعتقد الصينيون أنهم بذلك يساعـدون الفريق على إنجاز العـمل المكلف به بالإضافـة إلى تحسين العلاقـة بين العاملين في المستقبل.

ولا يمكننا أن نقول: إن أحد المدخلين أفضل من الآخر. فكل مدخل يعمل جيدًا في الدولة التي يوجد فيهـا. والتحدي الحقيقي يتـمثل عندما نؤدي عملاً في الأطار العالمي، وعندمـا نتعرف ونقبل الفروق القومية فإن الاعتماد على القادة المناسبين يصبح ضروريا لتحقيق النجاح.

نظرية تبادل العلاقات بين القادة والتابعين

The Leader- Member Exchange Model

أهمية أن تكون عضواً في الجماعة المفضلة لدى القائد

The Importance of Being in the In-Group

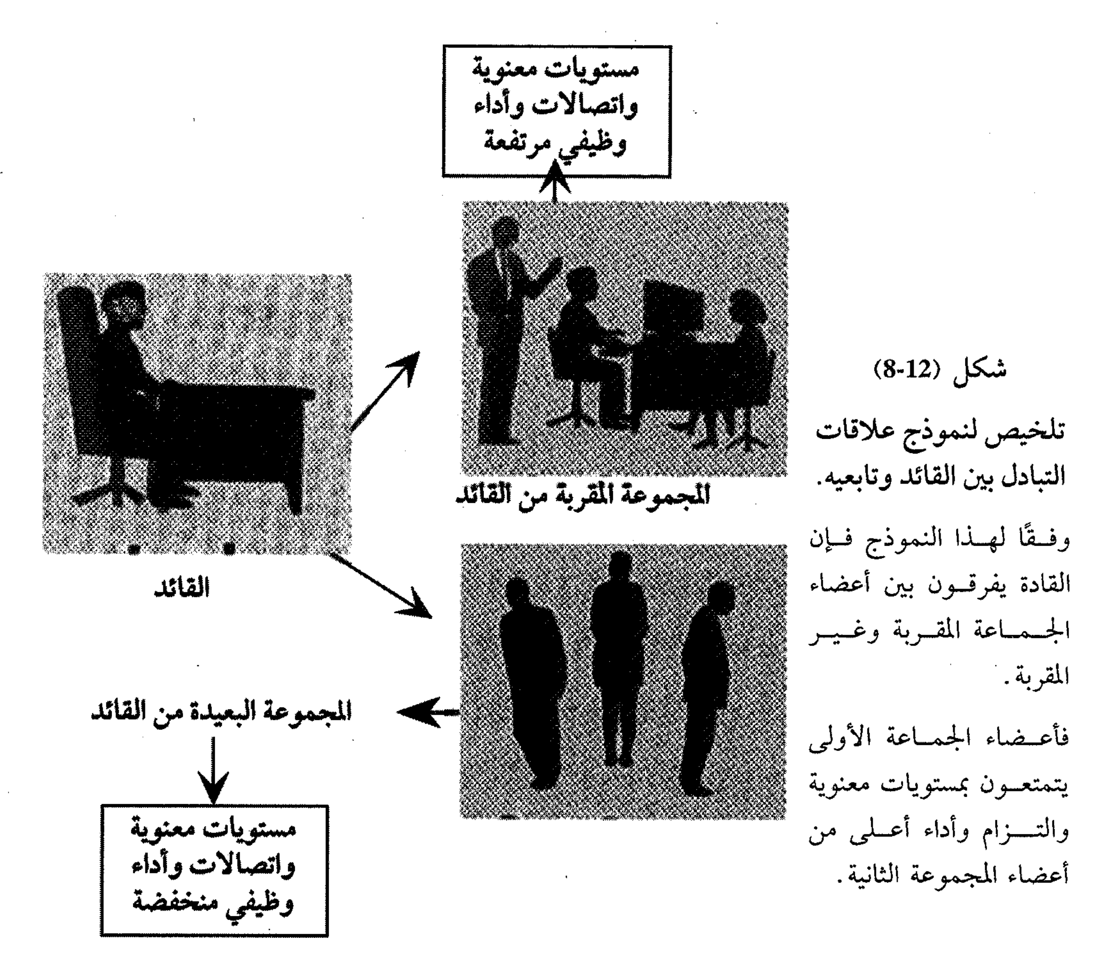
هل يعامل القادة كل تابعيهم بنفس الأسلوب؟ تدل الملاحظات غير الرسمية على أن ذلك لا يحدث، ومع ذلك فإن كثيرًا من نظريات سلوك القائد تفترض أن القادة لا يفرقون بين مرءوسيهم في المعاملة. وقد عالجت نظرية تبادل العلاقات بين القادة ومرءوسيهم أهمية هذه الفروق بطريقة جيدة.

وقد قررت هذه النظرية أنه لأسباب عديدة يُكَوِّن القادة أشكالاً مختلفة من العلاقات مع الجماعات المختلفة من مرءوسيهم. فالقادة يفضلون بعض المجموعات ويعطونها مزايا واهتمامات بل وقسمًا أكبر من الموارد التي يمتلكها القائد (مثل الوقت والاحترام). أما الأعضاء غير المفضلين لدى القادة أو المكروهين منه فإنهم يحصلون على قدر أقل من الموارد المهمة. ويميز القادة بين الأعضاء المحبوبين والمكروهين لديهم مبكرًا- أي في بداية تكوين علاقتهم بتابعيهم، ومن المدهش أن ذلك يتم بناءً على قدر محدود من المعلومات. فقد يكون إدراك أن هناك تشابهًا في الخصائص الشخصية مثل العمر والنوع كافيًا لوجود تلك التفرقة - أي لضم التابع إلى الجماعة المحبوبة. وبالمثل فقد يكون شعور القائد بأن هذا المرءوس مهم في الموقع الذي يعمل به كافيًا لمنحه عضوية الجماعة المفضلة لديه.

وقد دعمت البحوث الفرض القائل: بأن القادة يميزون الجماعة المفضلة لديهم. فعلى سبيل المثال أظهرت إحدى الدراسات أن القادة يبالغون في التقديرات، ويعطوا تقديرات عالية لذوي الأداء الضعيف إذا كانوا أعضاءً في الجماعات المفضلة لديهم In-group، ولكنهم لا يفعلون ذلك إذا كانوا أعضاءً في الجماعات التي لا يحبونها Out-Group.

وأخذًا في الاعتبار هذا التفضيل في المعاملة فإن المتوقع أن يكون شعور الجماعة المقربة من القائد نحو وظائفهم، وكذلك أداؤهم أفضل من شعور وأداء أعضاء الجماعة غير المقربة منه.. وبصفة عامة فإن نتائج البحوث قد أيدت ذلك. فعلى سبيل المثال فإن مستويات رضا وأداء الجماعات المقربة من القادة كانت أعلى منها بالمقارنة بنفس المستويات الخاصة بالجماعات غير المقربة منه. كذلك فإن أعضاء الجماعة المقربة من القادة أقل ميلاً للاستقالة من أعمالهم بالمقارنة بأعضاء الجماعات البعيدة عنه. وبالإضافة إلى ما سبق فإن أعضاء

الجماعة المقربة من القادة يحصلون على نصح أكثر من رؤسائهم، مما يساعدهم على تحقيق مستويات نجاح أفضل في وظائفهم (انظر الشكل 12-8).



شكل (12-8)

تلخيص لنموذج علاقات التبادل بين القائد وتابعيه.

وفـقًا لهـذا النموذج فـإن القادة يفرقـون بين أعضاء الجـمـاعة المقـربة وغـيـر المقربة.

فأعـضاء الجـمـاعة الأولى يتمتعـون بمستويات معنوية والتـــزام وأداء أعــلى من أعضاء المجموعة الثانية.

وتقدم الدراسات السابقـة دعمًا لنظرية العلاقة المتبادلة. وتشـير نتائج هذه الدراسات أيضًا إلى أن الانتـباه إلى هذه العلاقة يمكن أن يكون مـفيدًا نظرًا لأن نوع هذه العـلاقة قد يؤثر بقوة على معنويات العاملين والتزامـهـم وأدائهم. وعلى ذلك فإن مساعدة القادة على تحسين تلك العلاقات قد يكون ذا قيمة عظيمة من عدة نواحي.

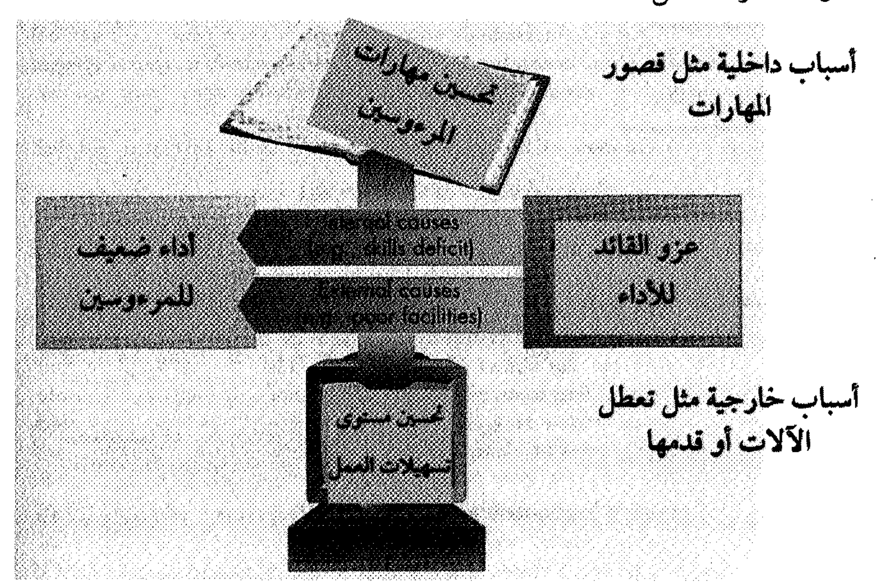
مدخل العزو (التسبيب): The Attribution Approach

شرح القائد لسلوك تابعيه: Leader's Explanation of Followers Behavior

كما لاحظنا فإن علاقة القائد بتابعيه يمكن أن تلعب دورًا مهما في تحديد مستوى رضا وأداء هؤلاء التابعـين. وقد اتخذ أحـد أوجه العلاقـة بين القائد وتابعـيه كأسـاس لنظرية معـاصرة للقـيادة، ألا وهي نظرية العزو أو شـرح القائد لسلوك مـرءوسيـه. وتؤكد هذه

النظرية أهمـية إدراك القائد لأسـباب سلوك مرءوسـيه وبالذات الأسبـاب التي تقف خلف أدائهم الوظيفي.

فالقادة يلاحظون أولاً سلوك مرءوسيهم، ثـم يحاولون فهم أسباب وفاء هذا السلوك بتوقعـاتهم أو قصوره عن الوفـاء بها أو تفوقه عليـها. ويفرض الأداء الضعيـف صعوبات ضخمة على القادة بالمقارنة بتلك التـي يفرضها الأداء المؤثر، ولذلك فإن المتوقع أن يندمج القـادة في تحليل متـأن لأسبـاب الأداء الضعـيف أكثـر من اندماجـهم في ذلك النوع من التـحليل في حالة الأداء الفـعال. وعندمـا يقومـون بذلك فـإنهم يحللون ثلاثة أنواع من المعلومات سبق ذكرها في الـفصل الثاني وهي الخاصة بالاتفاق والانسجـام والتميز، وبناءً على تلك المعلومات يقـررون بصفة مبدئـية ما إذا كان سلوك تابعيـهم مستمـدًا من أسباب داخلية (مـثل ضعف الجهـود أو القدرة أو الالتزام) أم أن هذا السلوك مـستمد من أسـباب خارجـية (مثل تعطل الآلات، أو المرض أو تحديد مـوعد تسليم غيـر واقعي). وبناءً على حكمهم السابق فـإنهم يتخذون قرارات محـددة لتغيير الوضع الحـالي، وربما لتحسين أداء المرءوسين. وتفتـرض نظرية العزو أن قرارات القادة تتـحدد ولو جزئيا بالأسـباب التي عزا إليها القادة سلوك مـرءوسيهم. فعلى سبيل المثـال إذا أدرك القادة أن الأداء الضعيف يرجع إلى قصـور في الإمداد بالمواد أو المعـدات المطلوبة فإنهم قـد يركزون على تزويد الـعاملين بها. أما إذا أدركوا أن القـصور في الأداء يرجع إلى ضعف الجهود التي بذلهـا العامل فقد يوجهـون له اللوم الشـديد أو ينقلوه إلى قسم آخـر، أو يفصلوه. للحـصول على أمـثلة مختصرة (انظر الشكل 12-9).



شكل (12-9) عزو القائد أداء المرءوسين الضعيف

تعتمد استجابة القادة لسلوك مرؤوسيهم على عزوهم لأسباب أداء هؤلاء المرءوسين. وفي هذا المثال فإن عزوهم لأسباب الأداء الضعيف يوجههم إلى مجموعة مختلفة من الإجراءات

وقد أكد عدد من الدراسات دقـة هذه التوقعات. فعلى سبيل المثـال فقد زود البحاثة المشرفين بخلاصة للأخطاء التي وقعت فيـها الممرضات. وقد أوضحت هذه المؤشرات إلى أن هذه الأخطاء قد تم ارتكابها إمـا نتيجة لأسباب داخلية (نـقص القدرات أو الجهود) أو إلى أسباب خـارجية (بيئة عمـل تطلب أكثر من الممرضة أكثـر من طاقتها). وبعد مـعرفة المشرفين لتلك الأحداث ذكروا الإجراءات التي يمكن أن يتخذوها في كل حالة على حده. وقد أشار تحليـل النتائج إلى أن هؤلاء المشرفين سيـتخذون الإجراءات التصـحيحيـة حيال الأخطاء التي أدركوا أنها كانت نتـيجة لأسباب داخلية (بأن يوضحوا لمرءوسيـهم كيفية أداء عمل معين) وكـذلك الحال بالنسبة للأخطاء التي ترجـع إلى البيئة الخارجـية إذا أدركوا أن تلك الأخطاء حدثـت نتيجـة لتدخل قوى خـارجية مـثل تغيـير جدول العـمل أو تحسين تسهيلات العمل.

والخلاصـة: أن مدخل العـزو يفتـرض أن سلوك القادة يعكس في الغـالب فهـمهم لأسباب سلوك العاملين. وعلى ذلك فإن القيـادة تكمن في إدراك القادة الذين يستخدمون نفوذهم بنفس القدر الذي توجد به في إدراك المرءوسين الذين يتحملون ذلك النفوذ.

قضايا عالمية :

عندما نعـزوا بعض الخصائص إلى القادة أو التـابعين، فلا ينبغي أن نفتـرض أن الخصائص العامة للناس في إحدى الثقافات تصدق بالنسبـة لكل فرد من أفراد هذه الثقافة. فالكوريون مثلاً يهتمون باحترام الجماعة أكثر مما يهتمون باحترام الفرد. ولكن افتراض أن العامل الكوري لا يهتم بمقدار الأجر الذي يحصل عليه بناءً على اهتمامه بالجماعة يعتبر استدلالاً مضللاً جدا.

قادة التغيير : أصحاب الرؤى المستقبلية :

Change Oriented Leadership: Future Visions

حتى تستطيع المنظمات تحقيق النجاح - بصرف النظر عن البقاء حية- فلابد أن يتولى قيادتها أشخاص لديهم التزام قـوي بأحداث التغيير المطلوب. ويستلزم ذلك أن يكون لدى القادة رؤية واضحة لما يحمله المستقبل. وذلك محل اتفـاق بين كبار القادة. ففي استقصاء كبير لقادة كـبريات الشركات في 20 دولة اتفق 90% منهم على أن وجود رؤية إستراتيجية واضحـة أمر أساسي يجب أن يتـوفر لدى قائد الشـركة. ولذلك فليس من المستـغرب أن تتفوق الشـركة التي يملك رئيسها رؤية إسـتراتيجية واضـحة لمستقبلهـا على الشركات التي لايتوفر لدى قادتها ذلك المستوى من الرؤية الواضحة في جميع المجالات المالية.

والسؤال الـذي يفرض نفسـه بالتالي هو: مـا هي بالتالي الأشـياء التي تعطـي القادة القدرة على رؤية التغيير المطلوب في المستقبل؟ لقد تمت الإجابة على هذا السؤال عن طريق

مدخلين للقيادة همــا مدخل القادة الموهوبين Charismatic وقيادة التــحويل Transforma-tion، وسنوضحهما فيما يلي:

القادة الموهوبون: الذين يتمتعون بقدرات خاصة

Charismatic Leadership: That "Something Special":

في السبــعينات أوشكت شــركة كرايسلر على الخــروج من السوق، وفــقد الأمل في بقائهــا كثير من المحللين في صــناعة السيارات ولكن لي أياكــوكا Lee Iacocca الذي تولى قيادة الشركة في ذلك الوقت رفض قبول رأي هؤلاء المحللين الأقتصاديين. وبدلاً من ذلك أدار حملة للحصــول على ضمان الحكومة لقرض تطلبــه الشركة بهدف تمهيــد طريق البقاء أمام الشركة. وقد استطاع أياكوكا عن طريــق ضرب المثل في التضحية - حيث قبل دولاراً واحدا كأجــر لمدة سنة- أن يفتح الباب واسعًــا أمام عشرات الآلاف من العــمال لبذل كل يستطيعون من جهود للحفاظ على الشركة. ولم تتوقف كرايسلر في ظل قيادة أياكوكا عند دفع قروضها قبل مواعيد استحقاقها، بل إنها حققت النجاح وهي الآن في القمة. ويحفل تاريخا العالم والمنظمات الــتجارية وغيرها بالعديد من أمثلة هؤلاء القــادة. فخلال التاريخ حقق بعض القادة نجاحًا غير عادي بإدخال تغييرات عميقة في تابعيهم. وبالتأكيد فإنه ليس من التطرف أن نقــول إن قادة مــثل نابليون وبل جــيتس، وجــون لينن John Lennon قد غيروا مجتــمعات بكاملها بواسطة أقوالهم وأفعالهم: ويطلق على الأفــراد اليذين يحققون هذا النوع من النجاح "الــقادة الموهوبون". وهناك أشخــاص يسيطرون بقوة على تابعــيهم عن طريق الثقة وبناء الرؤية المستقبلية الواضحة.

خصائص القادة الموهوبون: ***Qualities of Charismatic leaders*** **يتميز القادة الموهوبون بالتفوق في عدد من الصفات أو الخصائص وهي:**

- الثــقة بالنفس لدى هؤلاء القــادة ثقــة كبــيرة في قــدراتهم وفي صحــة الأحكام التي يصدرونها، ويعلم عنهم الآخرون ذلك. فقــد اشتهر جون براين John Bryan رئيس مجلس إدارة شركة سارا لي Sara Lee بأنه يعرف ما يقوله ويفعله.
- رؤية المستقبل - أي توقعه بطرق المــعية كأنهم يرونه- ويطلق على القائد بأن لديه هذه الرؤية إلى المدى الذي يســتطيع فيــه تقديم أعمــال تؤدي إلى تحسين الوضــع الحالي. وعلى هذا القائد أن يضع هذه الرؤية بالتــفصيل، وأن يكون مســتعدًا للتضــحية بكل شيء حتى يراها واقعًا. وهذا بالضبط ما قــام به لي أياكوكا حيث كان راتبه 1دولار سنويا خلال فترة المشاكل التي عاشتــها كرايسلر. ويمكن الحصول على مزيد من أمثلة الرؤية المستقبلية لقادة مشهورين بمراجعة الجدول (12-3).

جدول (12-3) أمثلة من القادة الموهوبين المشهورين، ورؤيتهم الاستراتيجية

إحدى الخصائص التي تميز القادة الموهـوبون هو تمتعهم برؤية إستراتيجية لمستقبل منظـماتهم، كما أنهم يساهمون في تعبيد الطريق لتحقيق هذه الرؤية. وفيما يلي أمثلة من مشاهير هؤلاء القادة ورؤياهم الاستراتيجية

الاسم	الشركة	الرؤية الاستراتيجية
- ستيفن جبز Steven Jobs	آبل للكومبيوتر	تبسيط الكومبيوتر وإتاحته لكل الناس.
- تشالزسكواب Charles Schwab	تشالز سكواب	تقديم خدمات مالية عالية الجودة للعملاء بتكلفة معقولة.
- هرب كلهر Herb Kelleher	ثاوث وست إيرلاينز	تقديم خدمات ممتازة وقيمة عالية للمسافرين الجويين.
- ماري كي آشMary Kay Ash	ماري كي كوزمتكس	تحسين مستوى ثقة النساء بأنفسهن عن طريق بناءاستقلالهن المالي وتقديم أدوات تجميل ممتازة.
- روبير موردوح Rupert Murdoch	نيوزكوربوريشن	تقديم وسيلة جيدة لحصول الناس في العالم كله على الأخبار الدقيقة.
- والت ديزني Walt Disney	شركة والت ديزني	تقديم مواد تسلية عالية الجودة للأسر في كل العالم

- **السلوك غير العادي:** يكون القادة الموهوبون في معظم الأحوال غير عاديين. وعندما يحققون النجاح، فـإن طرقهم غير العادية تنتزع إعجاب المحـيطين بهم. فعلى سبيل المثال فإن معظم النجاحات التي حققـتها شركة ثاوث وست للطيران تعزى إلى البدع الغريبة لرئيس مجلس إدارتها هيرب كيلهر.

- **يعترف به الآخرون كأداة لـلتغيير:** نظرًا لأن هؤلاء القادة قادرون على تحقـيق التغيير فإن الوضع الحـالي يعتبر عـدوهم. ويمكن قول ذلك بالنسبـة لروبرتو جريزوتو على سبيل المثال. ذلك الرجل الذي جعل شركة كوكاكولا واحدة من أفضل الشركات في أمريكا.

- **الحساسية للقيود البيئية:** يعتبر القادة الموهوبون واقعيون جدًا بالنسبة للقيود المفروضة عليهم، وبالنسبة للموارد التي يحتاجونهـا لتغيير الوضع الحالي وبالتالي فهم يكونون على دراية بما يستطيعون ومالا يستطيعون عمله.

التفاعل مع القيادة الموهوبة : Reactions to Charismatic Leaders من المغري أن نفترض لأول وهلة أن القادة الموهوبين مـتميزون بسـبب ما يتمـتعون به من خصـائص. كذلك من المنطق أن نفترض أنهم مـتميزون؛ لأن لهم علاقـة خاصة بتابعـيهم. وبلغة أخرى: فإنهم يعـتبرون موهوبين بسبب تأثيرهم القوي على مرءوسيهم. ويشمل هذا التأثير:

1- مستوى الأداء غير العادي - أي الأداء الزائد عن المستوى المتوقع.

2- مستوى الإخلاص والولاء والانتساب للقائد أو الارتباط به.

3- توقع نجاح القائد والانبهار به أو بأفكاره.

وباختصار: فإن القيادة الموهوبة تقوم على نوع خاص من العلاقة بين القائد والتابعين. ووفقًا لرأي أحد المؤلفين فإن هؤلاء القادة يستطيعون عند مواجهة الصعاب أن يجعلوا الأفراد العاديين يقومون بالأعمال غير العادية.

تأثير القيادة الموهوبة: ***The Effects of Charismatic Leadership*** كما هو متخيل فإن للقيادة الموهوبة تأثير قوى على سلوك المرءوسين. ونظرًا لأن المرءوسين يعتبرونهم أبطالاً فإنهم يحظون بحب هؤلاء المرءوسين، ويؤدي حبهم لقادتهم إلى مزيد من رضا هؤلاء المرءوسين عن وظائفهم. وباختصار فإن الناس يشعرون بمتعة ويحققون مزيدًا من النجاح عندما يعملون بقيادة رؤساء موهوبين. وعلى النطاق الأوسع، فإن المؤرخين الذين درسوا السيرة الذاتية وردود أفعال رؤساء الولايات المتحدة للأحداث العالمية أعطوا الرؤساء الذين تم توصيفهم بأنهم موهوبون درجات أعلى ممن لم يحصلوا على هذا الوصف. وباختصار: فإن للقادة الموهوبين بعض التأثيرات الإيجابية.

ولا يعني هذا أن يكون القائد الموهوب قائدًا أخلاقيا بالضرورة. وفي الحقيقة فإن القساة المتسلطين من أمثال: أدولف هتلر Adolph Hitler قد وصلوا إلى السلطة؛ لأنهم اعتبروا موهوبين. وقد كانت رؤيتهم الواضحة لضرورة وجود عالم مختلف- حتى ولو كانوا مضللين- هي التي أعطتهم هذه التأثير القوي على تابعيهم.

هل نحن بحاجة إلى القادة الموهوبين دائمًا؟ ***Are Charismatic leaders Always Needed?*** قد لا يكون بالمنظمات دائمًا مكان للقادة الموهوبين. ذلك أن الحاجة إليهم تبدو واضحة أثناء الأزمات. فعلى سبيل المثال فإن هؤلاء القادة يبزغون عادة أثناء الحروب. فنورمان شواتز قائد جيوش الولايات المتحدة في حرب الخليج سنة 1991م كان قادرًا على رؤية النصر وقيادة جيوشه إليه في تلك الحرب. كما أن الانهيار الاقتصادي العظيم في الثلاثينات قد أدى إلى اختيار فرانكلين روزفلت Franklin Roosevelt رئيسًا إستطاع أن يخرج الولايات المتحدة منه. وكما لاحظنا سلفًا فإن لي أياكوكا إستطاع أن يخرج كرايسلر من الأزمة الاقتصادية التي واجهتها في السبعينات.

وبنفس هذا التفكير فإن بإمكاننا القول: إن القادة الذين يتمتعون بهذا المستوى الكاسح من الثقة بالنفس والغطرسة يكونون عبئًا على المنظمات في الظروف العادية، لا عَوْنًا لها. خذ على سبيل المثال حالة فيليبي آر. كاهن Philippe R. Kahn رئيس مجلس إدارة شركة بورلاند إنترناشيونال - أكبر شركات برامج الكومبيوتر في الثمانينات- الذي

أخرج الشركة من أزمتـها المالية في ذلك الوقت. فقد تعارضت سياسـته البربرية مع عمل الشركة بعد خروجها من الأزمة.

مسئولية القادة الموهوبين : The Liabilities of Charismatic Leaders **وفي نهاية هذا المبـحث فإننا نقول:** إن هناك شيئًا مثيرًا حول هذا النوع من القادة، وهو أن ردود أفعال تابعيهم تميل إلى التناقض الشديد Highly Polarized. وبكلمات أخرى، فإن الناس إما أن يحبوهم (كما هو الحال في معظم الأحـوال) أو يكرهوهم. ولذلك فليس من المدهش أن يتعرض أكـثر قادة العالم موهبـة للاغتيال كمـا حدث مع جون كينيدي، وإسحـاق رابين. وبالطبع فإن القادة الأقل منهم شأنًا فإنهم لن يتـركوا بصمات واضحة على العالم إلـى الحد الذي يثير بغض تابعيهم.

قيادة التحويل أو الالتفاف : Transformational Leadership

قيادة ما بعد التغييـــر : Beyond Charisma

إذا كنت تظن أن القـيادة الموهوبة شيء عظيم فـإننا نوافقك. ولكن الموهبـة هي نقطة البـداية في جعل المرءوسين أهم المؤثرات. وقـد أدرك أصحـاب النظريات أنه رغم أهمـية الموهبة فإن أكثر الـقادة نجاحًا يقومون بإعادة بعث الحيـاة ويحولون منظماتهم إلى منظمات جديدة. ولذلك فإن توجههم هذا يسمى: قيادة ما بعد التغيير.

خصائص قادة ما بعد التغيير Characteristics of Transformational Leaders: يتميز قادة ما بـعد التغيير بعـدد من الخصـائص أولها أن لديـهم موهبـة - بمعنى أنهم يزودون مـرءوسيـهم بالرؤية المستقبلية وبالإحساس بأنهم ينتمون إلى منظمة تؤدي عملاً مهما. وقد عبر عن ذلك واحد من أصحاب النظريات بقوله: «إذا كنت كقائد تستطيع أن تجعل مرءوسيك يرون حلم اليوم حقيـقة الغد فإنهم سيخـتارون أن يتبعوك. فكر على سـبيل المثال في الرؤية الاستراتيـجية للعَالم لاثنين من أعظم القادة الموهوبين في العالم وهما: دكتور مارتن لوتركنج الابن التي ذكرها في حديـثه المعنون: «إنني أحلم» وكذلك رؤية الرئيس الأمريكـي جون إن. كينيدي الخاصة بإنزال رجل على القمر وإعادته سالمًا إلى الأرض قبل عام 1970.

ولكن الموهبة وحـدها لا تكفي لتغييـر طريقة عمل المنظمة.. ولذلك فـلابد أن يقدم القادة الموهوبون ما يأتي:

* **إثارة التفـكير:** لابد أن يشجع قـادة ما بعـد التغيـير مرءوسـيهم على التـعرف على المشاكل وإيجاد حلول لها.

* **الاهتمام الشخصي:** يعطي قادة ما بعد التغيير مـرؤوسيهم الدعم والتشجيع والأنتباه الذي يحتاجونه لأداء أعمالهم بكفاءة.

* **حافز التطلع** : ينقل قادة ما بعد التغيير إلى مرءوسيهم بوضوح أهمية رسالة المنظمة ويعتمدون على الرموز والشعارات لمساعدة مرءوسيهم على تركيز جهودهم نحو الهدف.

وكما تتخيل فإن قادة ما بعد التغيير يوقظون الشعور القوي بين مرءوسيهم. كما أنهم يساعدون في تغيير مرءوسيهم عن طريق الاستشارات التي يقدمونها لهم. وحتى يستطيعوا ذلك فإنهم يشجعون مرءوسيهم على أداء ما عليهم بطريقتهم الخاصة. وعلى العكس من ذلك فإن القادة الموهوبين يحاولون الإبقاء على تابعيهم ضعفاء يتمتعون بقدر محدود من الاستقلال. كما يمثل القادة الموهوبون كل المنظر أو الرواية، بينما يشجع قادة مرحلة التحول إحداث التغيير في المنظمة كلها. ويبدو أن كثيرًا من المشهورين موهوبون، ولكن جهودهم قد لا تؤدي بالضرورة إلى تغيير تابعيهم. وكنتيجة لذلك فإنهم يعظمون، بل ويلبسون مثل هؤلاء النجوم، ولكن عبقرية هؤلاء المشهورين لن تدفع مؤيديهم إلى تقديم التضحية التي قد تغير العالم. ومن ذلك نستنتج باختصار: أن الموهبة جزء من متطلبات القيادة التحويلية.

نبذة عن أحد قادة التحويل : Profile of a Transformational Leader يعتبر جاك ولش Jack Welch رئيس مجلس إدارة شركة جنرال إليكتريك مثالاً جيدًا لقادة التحويل. فتحت قيادته أدخلت الشركة تغييرات عديدة على طريقة أدائها لأنشطتها. فعلى المستوى الفردي فإن الشركة تخلت عن بيروقراطيتها الشديدة وأصبحت تستمع للعاملين جيدًا. ولذلك فليس من المستغرب أن تجيء الشركة مع الشركات التي يعجب بها العاملون كثيرًا خلال عدد كبير من السنوات وذلك في القائمة السنوية التي تصدرها مجلة فورتشن Fortu ne الشهيرة، بل إنها جاءت على قمة تلك المجموعة عام1981م.

وقد باع ولش واشترى العديد من المشروعات لحساب الشركة خلال الثمانينات. وكان مرشده في ذلك أن الشركة ستحتفظ فقط بالوحدات التي يكون ترتيبها الأولى أو الثانية في السوق الذي تعمل به اعتمادًا على حجم المبيعات. وإذا تطلب تنفيذ هذه الاستراتيجية بيع إحدى الوحدات، أو إغلاق أحد المصانع أو تسريح بعض العاملين فإنها تقوم بذلك ويترك الآخرين وشأنهم حتى لو كان ذلك الذهاب إلى المحكمة. ولذلك فليس من المدهش أن يكون اسم شهرته: «جاك النيوترون» Neutron Jack هل قام ولش بتحويل الشركة وتزويدها بمزيد من الحياة والنشاط؟ إذا كان ولش قد أضاف لقيمة الشركة 52 بليون دولار فلا مجال للشك في ذلك. وبالطبع فإن جاك ولش ليس هو قائد التحويل الوحيد الذي يمكن أن نتحدث عنه. ويمكنك الحصول على مثال آخر لهذا النوع من القادة بالنظر إلى الشكل(12 - 10).



شكل (12- 10)

إستي لاودر Estée Lauder قائد للتحويل

حولت إستي لاودر التـي بلغ عمرها 90 سنة عام 1998 صناعة التـجميل . ويـبلغ نصيب خطوط الانتاج التي أنشأتها أو اشترتها خلال نصف قرن 45% من المنتجـات التي تباع في متاجر الأقســام بأمريكا، أو ثلاثة أمثال أقرب منافسيـها. وقد ساعدتها طرقهـا البارعة في الحصـول على مكان ممتـاز في معظم المتـاجر المتخصصة.

قياس قيادة التحويل وآثارها : *Measuring Transformational Leadership and Its Effects*

يقيس العلماء قيـادة التحويل باستخدام إستـقصاء يعرف بالأستقصـاء المتعدد العوامل للقيادة Multifactor Leadership Questionnaire وعند استـيفاء بيانـات هذا الاستقصـاء يقوم المرءوسين بالإجابة على أسـئلة تصف سلوك قادتهم. وتغطي أسئلة الاسـتقصاء الصـفات الأربعة لسلوك قادة التـحويل التي سبق ذكرها في هذا المبحث - ولذلك فـإن الموافقة على جملة مثل : أشـعر بالفخر بأن يكون رئيـسي. . . تعتبر دليلاً على طريـقة القائد في هذا المجال. وكلمـا وافق المرءوسون على العـديد من العبـارات المماثلة للعبـارة السابقـة كلما حصل القائد مـحل التقييم على درجـات عالية في مجـال القيادة التحويـلية. وقد توصل العلماء باستخدام هذا الاسـتقصاء أن قادة التحويل يكونون فعـالين جدًا في تحقيق النجاح لمنظماتهم.

وقد وجـد أن مديري شـركة فيـدرال إكسـبريس الذين حـصلوا على درجات عـالية باستخدام هذا الاستقصاء أكثر إنتاجيـة، كما أعترف رؤساؤهم بأن فرصتهم للترقي عالية. وقد أكـدت هذه الدراسة وغيـرها أن مزايا هذا النوع من القادة كـبيرة. وقـد لخصنا بعض الإشارات التي قد تساعد في هذا المجال في القائمة (12 - 4). وقد تجد بعد الاطلاع عليها

أن فهمها أسهل من تطبيقها. ولكن الأدلة والقرائن دلت على أن عائد القيادة التحويلية يستحق بذل الجهود في ذلك المجال.

جدول (4-12) إرشادات تساعدك على أن تكون قائد تحويل

ليس من السهل أن تصبح قائد تحويل؛ ومع ذلك، فإن القادة يستطيعون باستخدام الإرشادات الآتية أن يحولوا منظماتهم ويدعموها بالحياة

الإرشادات	الشـــرح
- تنمية رؤية واضحة وجذابة للعاملين.	- تقود الرؤية الواضحة العاملين إلى تحقيق أهداف المنظمة، وتجعلهم يشعرون بالسعادة عند بلوغها.
- وضع إستراتيجية لتحويل الرؤية إلى واقع.	- لا تضع خطة تفصيلية للتنفيذ، بل وضح أفضل الطرق لنقل الرؤية إلى واقع.
- ضع رؤيتك بوضوح ثم أقنع الآخرين بها.	- لا يكفي أن تكون الرؤية واضحة، بل لابد أن تكون جذابة باستخدام البلاغة وأساليب التوضيح.
- أظهر التفاؤل والثقة برؤيتك.	- إذا كان لدى القائد شك في النجاح فلن يبذل المرءوسون الجهد المطلوب.
- أظهر الثقة في قدرة العاملين على تنفيذ الاستراتيجية.	- لابد أن يكون لدى العاملين اعتقاد جازم في قدرتهم على تنفيذ رؤية القائد. ينبغي على القادة أن يبنوا لدى العاملين الثقة في أنفسهم
- من الممكن بناء الثقة عن طريق الأعتراف بالإنجازات الصغيرة كخطوات على الطريق.	- إذا حققت الجماعة نجاحًا مبكرًا فسوف يدفعها ذلك إلى بذل مزيد من الجهد.
- احتفل بالنجاح وتحقيق الأهداف.	- الاحتفالات الرسمية وغير الرسمية مفيدة، وبها يتم بناء التفاؤل والالتزام.
- قم بالأعمال المثيرة للتعبير عن القيم الأساسية بالمنظمة.	- من الممكن دعم الرؤية الاستراتيجية عن طريق ما يفعله القادة. فعلى سبيل المثال فإن أحد القادة عبر عن اهتمامه بجودة الانتاج عن طريق تدمير الأعمال التي لا ترقى إلى المستويات المحددة.
- كن قدوة حسنة، فالأفعال أقوى تأثيرًا من الأقوال.	- يخدم القادة كنموذج يحتذى. فإذا كانوا يرغبون في الحصول على تضحية المرءوسين فلابد أن يبدءوا هم بذلك.

المصدر: Based on Suggestions by Yukl; 1998, See Note 2. -

قضايا عالمية :

أعطى البـحاثة في إحـدى الدراسات الاسـتقصـاء المتعـدد العوامل لمدرسين في العـديد من المدارس الثانوية في سنغافوره ليكملوه وفي أذهانهم رؤسـاؤهم. وقد وجد أنه كلما زادت درجة المدير؛ كلما زاد مسـتوى رضا المدرسين والتزامهم الوظيفي. وقـد كان هناك ارتباط - ولكنه أقل من السابق - بين كون القائد من هذا النوع وبين مستوى تحصيل ونجاح التلاميذ.

النظريات الموقفية في فعالية القيادة :

Contingency Theories of Leader Effectiveness

ينبـغي أن يكون واضحـًـا الآن أن القيـادة إجراءات مـعقـدة. إنها تضم العـديد من العلاقات الاجتماعية المتشابكة، كما أنها تتأثر بمدى واسع من العوامل- وأخذًا في الاعتبار تلك التعقـيدات فربما تتسـاءل متعجبًـا عن الأسباب التي دفعت بالعديـد من الباحثين إلى توجيه ذلك القدر الهائل من أوقاتهم وطاقاتهم لفـهم كل هذه العلاقات المتشابكة المعقدة. والإجابة بالطبع أن القـيادة المؤثرة مهمـة لنجاح المنظمة. فـعن طريق القيادة الفعـالة تنمو المنظمات، ويزيد تطلعها وقدرتها على المنافسة. وبدونها فإن الكثير منها لن تستطيع البقاء. وتقف هذه النقطة الأساسـية خلف العديد من نظريات القـيادة المعاصرة التي يطلق علـيها نظريات المواقف الخاصة بالقيادة.

وتختلف محتـويات هذه النظريات اختلافًا كبيرًا من حـيث المحتويات، والمصطلحات المستـخدمـة، والمدى. ومع ذلك فإن هناك فكرتين أسـاسيـتين تربطان بين هذه النظريات: الأولى: أن جميع هذه النظـريـــات تتبنى مبدأ تأثير الموقف - بمـعنى أنه لا يوجد مدخل قيادي مفضل في جميع الظروف، وبالتالي فإن العمل الأساسي للباحث في مجال السلوك التنظيمي أن يحدد المدخل القيادي الذي يناسب الظروف التي يواجهها. والفكرة الثانية: أن الجمـيع مهتم بقـضية تأثيـر القائد. وبلغة أخـرى: فإن المداخل كلها تسـعى إلى توصيف الظروف والعـوامل المحددة لما إذا كـان للقـادة تأثير علـى تحسين أداء مـرءوسيـهم أم لا، وكذلك العوامل المحددة لمدى قوة هذا التأثير. وهناك عدد من النظريات التي تنضوى تحت مظلة تلك المجموعة. وستصف هنا خمس من تلك النظريات وهي :

نظرية زميل العمل الذي تقل الرغبة في العمل معه، ونظرية الظروف، ونظرية الطريق إلى الهدف، ونظرية القرارات المعيارية، ثم نظرية القيادة التبادلية. وسنشرح هذه النظريات فيما يلي :

نظرية زميل العمل الذي تصل رغبتك في العمل معه إلى أدنى مستوى :

LPC Contingency Theory

تناسب القائد مع العمل **Matching Leaders and Tasks**

كما لاحظنا مبكرًا فإن أنواع السلوك المرتبطة بالقـادة المؤثرين تنقسم إلى مجموعتين،

الأولى: تهتم بالعاملين، والمجموعة الثانية: تهتم بالعمل، وأن كلا النوعين يؤثران على نجاح القادة. ومع ذلك فإن نظرة أكثر تعمقًا للقضية تدفعنا إلى التساؤل عن متى يفضل استخدام كل نوع منهما. وبلغة أخرى ، ما الظروف التي يحقق فيها القادة نجاحًا جيدًا إذا أبدوا الاهتمام بالعاملين بالمقارنة بما إذا أظهروا الاهتمام بالإنتاج.

***أسس النظرية* The Basics of the Theory درس السؤال السابق عن طريق مدخل شهير يطلق عليه**: نظرية الظروف التي تفرض عليك العمل مع زميل لا تفضل العمل معه. ويعكس الفرض القائل: بأن مساهمات القائد الناجح في أداء الجماعة تتحدد بخصائصه وبالظروف التي تتم فيها القيادة وبالتالي فإن مستويات مختلفة لتأثير القائد تتحقق في ظل ظروف مختلفة. وحتى يمكن فهم تأثير القائد فلا بد من شرح هذن النوعين من العوامل.

ووفقًا لهذه النظرية فإن الأحترام للزميل الذي تقل الرغبة في العمل معه يعتبر أهم الخصائص الشخصية. ونعني بذلك تقييم القائد إيجابًا أو سلبًا لسلوك الشخص الذي وجد أنه من الصعب جدًا التعامل معه. فالقادة الذين يكون شعورهم سلبيا نحو هؤلاء الزملاء يكونون من النوع الذي يهتم بالإنتاج وتكون درجاتهم منخفضة على الخط الممثل لدرجات القادة في مجال التعامل مع هؤلاء الزملاء. وبالمقارنة بهم فإن من يتفهمون هذا النوع من الزملاء بطريقة إيجابية (ذوو درجات عالية على ذلك الخط) يزداد اهتمامهم بإقامة علاقات جيدة مع مرءوسيهم. ويستخدم استقصاء خاص للتعرف على درجات القادة في ذلك المجال. ومن المهم أن نلاحظ أن هذه النظرية تعتبر درجات القائد بالنسبة لذلك المتغير ثابتة ولا يمكن أن تتغير. وكما ستفهم فيما بعد فإن لذلك أهمية كبرى عندما نحاول إستخدام النظرية لتحسين مستوى تأثير القادة.

والسؤال الآن هو : هل القادة الذين يحصلون على درجات عالية بالنسبة لذلك المتغير أكثر تأثيرًا أم هؤلاء الذين يحصلون على درجات منخفضة؟ والإجابة تعتمد على درجة محبة القائد للظروف التي تتم فيها القيادة. بمعنى مقدار ما تسمح به الظروف للقائد ليفرض سيطرته على مرءوسيه. ويتحدد مقدار هذه السيطرة بثلاثة عوامل هي:

1- طبيعة علاقة القائد بأعضاء الجماعة (مدى تمتعه بولائهم ودعمهم على سبيل المثال).

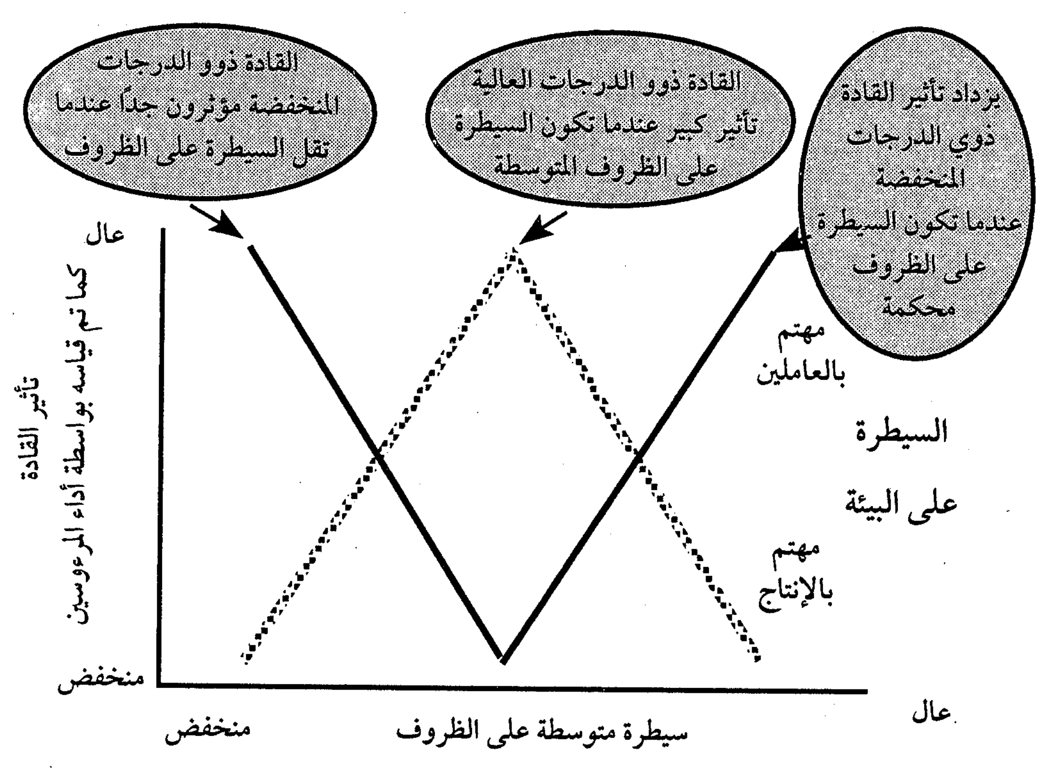
2- درجة دقة تحديد العمل المكلف به المرءوس (أهداف العمل وواجبات المرءوسين محددة بدقة).

3- حجم القوة التي يستمدها القائد من موقعه (قدرته على فرض رأيه على تابعيه).

وإذا دمجنا هذه العناصر مع بعضها فسنجد أن سيطرة القائد على الظروف تتراوح بين سيطرة عالية جدًا (في حالة ما إذا كانت علاقته إيجابية بمرءوسيه، وإذا كان العمل محددًا، وكانت قـوته الوظيفيـة كبيرة)، وسـيطرة ضعيـفة جدا (إذا كانت عـلاقة القائد بمرءوسـيه سلبيه، والعمل غير محدد، وكانت قوته الوظيفية محدودة).

ما القائد الأكثر تأثيرًا في ظل درجات السيطرة المختلفة التي يملكها القادة؟

وفقًا لهذه النظرية فإن القادة الذين يحـصلون على درجات منخفضة على خط العمل مع الزميل غير المحبوب- أي الذين يركزون على الإنتاج أو الأعمال المطلوبة منهم يتفوقون عندما تكون السيطرة على الظروف عالية جدا أو ضعيفة جدًا. وعلى العكس من ذلك فإن القادة ذوي الدرجات المرتفعة على ذلك الخط يتفوقون عندما تكون سيطرتهم على الظروف متوسطة (انظر الشكل 12 - 11) للحصول على مزيد من التوضيح.



شكل (12 - 11) نظرية الزميل الذي تنخفض رغبة القائد في العمل معه

تتنبـأ هذه النظرية بأن القـادة ذوي الدرجات المنخـفضـة على الخط الممثـل للعمل مع الزمـلاء من النوع المذكور؛ يكونون أكثر تأثيرًا عنـدما تكون سيطرة القائد على البيئة، عالية أو منخـفضة كما أن أداء ذوي الدرجات العالية يكون جيدًا عندما تكون سيطرة القائد على البيئة متوسطة

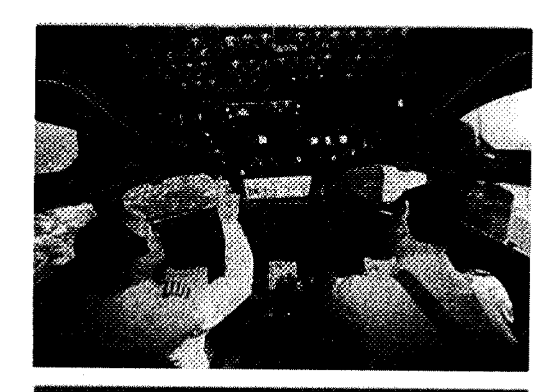
والمنطق الذي تقوم عليه الاستنتاجات السابقة معقول جدا. ذلك أنه في ظل الظروف التي تقل فيها سيطرة القائد على ظروف العمل، فإن الجماعة تكون بحاجة إلى مزيد من الإرشادات لإنجاز أعمالها. ذلك أنه بدون هذه الإرشادات لن يتم إنجاز أي عمل، خذ على سبيل المثال حالة قائد فصيلة قتال في أحد الجيوش، فإن أي تأثير لذلك القائد الصغير يأتي نتيجة لانتباهه الكامل إلى المهمة المكلف بها أكثر مما يتحقق نتيجة لعلاقته الجيدة بمرءوسيه، (ومن الأقوال الشائعة في الجيش الأمريكي أن وضع القائد الذي يصدر أوامر خاصة في الظروف الخطرة أفضل من وضع القائد الذي لا يصدر أي أوامر. ومن المتوقع أن يعطي القائد ذو الدرجات الأقل هيكل عمل أدق من ذلك الذي يعطيه ذو الدرجات العالية، ولذلك فإنهم يتفوقون عليهم في هذه الظروف.

وبالمثل فإن القادة ذوي الدرجات المنخفضة يتفوقون في الظروف التي تكون فيها السيطرة على الظروف محكمه. ذلك أنه عندما يحب المرءوسين رئيسهم فلا يمكن أن يتحدى قوته أحد، وعندما يحدد طلب العمل ما ينبغي أن يقوم به القائد يكون من المقبول منه أن يركز على العمل المطلوب. وهنا يتوقع المرءوسون أن يستخدم قائدهم سلطاته، ولذلك يقبلونها منه إذا استخدمها . ويؤدي ذلك إلى نجاح القائد في عمله. خذ على سبيل المثال قائد إحدى الطائرات المدنية الذي يقود مجموعة معاونة له، وبالتالي فإن المتوقع منه أن يحاول فرض سيطرته على المجموعة، وليس محاولته الحصول على موافقتهم على الهبوط على الممر أم لا. وبالتأكيد فإن الطيار يكون أقل فعالية إذا بدأ في أخذ رأي مساعده في شأن الهبوط بدلاً من تحمل المسئولية وإتخاذ القرار.

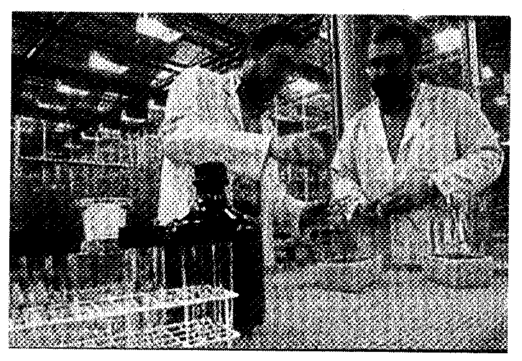
وعندما تكون سيطرة القائد على الظروف متوسطة فإن الوضع يختلف. خذ على سبيل المثال حالة قائد ذو علاقة طيبة بمرءوسيه، ولكن الأعمال التي يقومون بها غير محددة تحديدًا دقيقًا. افترض كذلك أن قوة هذا الرئيس محدودة. هذا الوضع عادي بالنسبة لرئيس فريق بحث يقوم بتطوير استخدامات جديدة لمنتجات الشركة. بالتأكيد فإن هذا الوضع لا يناسب قائدًا ذو درجات منخفضة تعود على إصدار توجيهات دقيقة لتابعيه. ولكن هذا الوضع يكون مناسبًا لقائد يحتضن مرءوسيه جيدًا ويهتم بمشاعرهم. وهذا النوع من القادة هو الذي يحصل على درجات عالية عند التقويم باستخدام الاستقصاء الخاص بزملاء العمل الذين لا يفضل الكثيرون العمل معهم (انظر الشكل 12 - 12).

تطبيق نظرية زميل العمل الذي لا تفضل العمل معه: *Applying LPC Contingency Theory:*

وجد البحاثة أن هذه النظرية مفيدة جدًا عند اقتراح طريقة لتحسين أداء القائد. ونظرًا لأن هذه النظرية تقرر نوع القائد المناسب لظروف محددة، ونظرًا لأن نمط القيادة الذي







شكل (12 -12)

الملاءمة بين نمط القيادة - والظروف

تعترف نظـرية الظروف المبنية على مستـوى رغبة القائد في الـعمل مع شخص غـير مـحبب بأن أنسب نمط قيادي يعـتمد على الظروف التي تتم فيها القيادة. فقيادة الطائرة في الصورة العليا من الشكل يناسبـها التوجيـهات الدقيقـة (هنا فإن درجاته تكون منخفضة لتركيز اهتمامه بالعمل). وبالمثل فإن الوحدات العسكرية في ميدان المعركة - والصورة الوسطى- تحـقق نجاحًـا أعلى عندما يتبع قائدها نموذج قيادة يـهتم بإنجاز العمل. أما فرق البحوث فقد يكون أداؤه ضعيفًا عندما يتبع قائده نفس الأسلوب الصورة السفلى.

تقترحه النظريـة محدد، فإن أفضل أسلوب لتحسين أداء القـائد هو الموائمة بين نمط القائد والظروف التي تتم القيادة فيها- بمعنى القائد المناسب للظروف.

ويمكن أداء ذلك عن طريق استقصاء لتحديد درجات القائد المتوقع من حيث اهتمامه بالعمل أم العـاملين، وكذلك مستـوى السيطرة التي قد يستطيع فـرضها على بيئـة العمل المتوقع. ويـتم بعد ذلك استـخدام هذه المؤشـرات لاختيـار القائد المناسب لـكل حالة - ويسمى هذا الأسلوب ملاءمـة القائد للموقف Leader Match . ويركز هذا المدخل على تعديل المتغيـرات التي تؤدي إلى السيطرة على الظروف (علاقة القائد بالأعضـاء، مستوى تحديد العمل، مقدار القوة التي يتمتع بها القائد مـثلاً) عندما يكون تغيير القائد إجراء غير عملي. فقد ننقل القائد ذا الدرجات العاليـة إلى العمل في وظائف يكون مستوى السيطرة على بيئة العمل فيها عاليًا أو منخفضًا. ومن الممكن أيضًا أن نحاول تغيير الظروف (تغيير

العلاقة بين القائد والمرءوسين، أو زيادة سلطة القائد الوظيفية أو تخفيضها) لزيادة السيطرة على بيئة العمل أو تخفيضها.

وقد استخدم العديد من الشركات بما فيها شركة سيرز Sears أسلوب الملاءمة بين القائد والظروف بنجاح. وقد أظهر العديد من الدراسات أن هذا المدخل فعال في تحسين أداء الجماعة.

نظرية القيادة وفقًا للظروف : Situational Leadership Theory

تعديل نمط القيادة ليتناسب مع الظروف

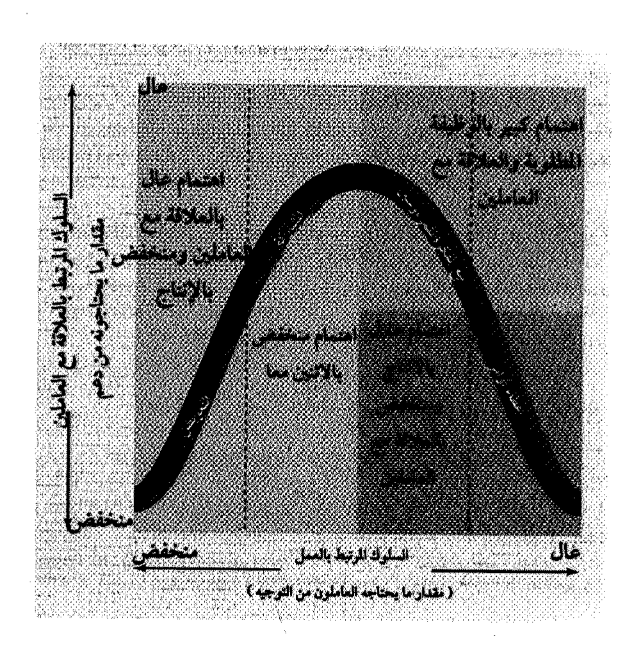
Adjusting Leadership Style to the Situation

تعتبر نظرية القيادة وفقًا للظروف إحدى نظريات الظروف الطارئة نظرًا لأنها تركز على تحديد أنسب أنواع القيادة لظروف معينة. وقد ادعى العلماء الذين نمو هذه النظرية أن القادة يكونون أفضل تأثيرًا إذا اختاروا نمط القيادة المناسب للظروف التي يواجهونها. وبلغة أدق فإن هذا يعتمدِ على نضج المرءوسين، أي درجة إستعدادهم لتحمل مسئولية سلوكهم. ويعتمد ذلك على عاملين أنت على علم بهما وهما السلوك الوظيفي أو مستوى تناسب المعلومات والمهارات التي يمتلكها العاملون مع متطلبات العمل والوظيفة- يحدد ذلك مدى احتياج العاملين إلى إرشادات أو تعليمات. والثاني مستوى رغبة العاملين في العمل دون الحصول على توجيهات من الآخرين (دون حاجة إلى دعم معنوي مثلاً - وهو ما يطلق السلوك المرتبط بالعلاقة مع العاملين Relationship Behavior.

وكما هو موضح بالشكل (12 - 13) فإنك إذا دمجت المستويات العليا والدنيا من هذين العاملين المستقلين يصبح بإمكانك تحديد أربعة أنواع مختلفة من الظروف يرتبط أو يتناسب كلا منها مع نمط قيادي معين.

فإذا بدأنا بأسفل الجانب الأيمن من الشكل (الجزء الذي رمز له ب S1)، فإننا نجد أن المرءوسين بحاجة إلى قدر كبير من توجيهات القادة، ولكنهم ليسوا بحاجة إلى دعمهم المعنوي. ويكفي هنا مجرد إخبارهم بالمطلوب منهم أداؤه لقيامهم بذلك. ويعني ذلك أن إعطاء الأوامر الواضحة والقيام بالمراقبة الدقيقة هو أنسب المداخل القيادية للعاملين فى هذه الظروف.

وإذا تحركنا إلى الجزء الأعلى من الجانب الأيمن من الشكل حيث الاهتمام بكل من العمل والعاملين (S2) نجد أن من الأنسب استخدام أسلوب بيع الفكرة إلى المرءوسين. ويعني ذلك إعطاء الأوامر الدقيقة يعوض القصور الذى قد يوجد فى قدرات العاملين، كما أن الدعم العاطفي للعاملين يساعدهم على تقبل ما يريده القادة منهم وتنفيذه.



شكل (12-13)

الأبعاد الأساسية لنظرية القيادة المرتبطة بالظروف تحدد هذه النظرية أن نمط القيادة الأنسب يتوقف على قدر الدعم المعنوى ومقدار الإرشادات والتوجيهات التى يحتاجها التابعون لأداء أعمالهم

وفي الأعلى من الجانب الأيسر (S3) نجد أن المرءوسين بحاجة إلى قدر قليل من التوجيهات التي توضح لهم كيفية أداء أعمالهم، ولكنهم بحاجة إلى قدر كبير من الدعم العاطفي. وبلغة أخرى فإن المطلوب قدر محدود من السلوك الذي يهتم بالعمل، وقدر كبير من السلوك الذي يهتم بالعاملين. وتفيد المشاركة القيادية في هذا المجال نظرًا لأنها تسمح بتقاسم الخبرات بين المرءوسين وتحسين رغبتهم في الأداء.

وفي النهاية الجزء الأسفل من الجانب الأيسر (S4) يمثل المرءوسين الذين تتوفر لديهم القدرة والرغبة في أداء الأعمال المكلفين بها. بمعنى أنهم محتاجون إلى قدر محدود من التوجيهات وقدر محدود من الدعم النفسي. ويعتبر أسلوب التفويض الكامل أنسب أساليب القيادة في هذه الظروف- ونعني بذلك أعطاء المرءوسين سلطة إتخاذ القرار وتنفيذه.

ووفقًا لهذه النظرية من نظريات الظروف فإن على القادة تشخيص الظروف التي يواجهونها، ثم توصيف نمط السلوك القيادي المناسب، ثم استخدام ذلك النمط. ونظرًا لأن الظروف قد تتغير فإن على القادة تقييمها باستمرار، وتوجيه انتباههم إلى احتياجات مرءوسيهم من إرشادات ودعم عاطفي. ويعني ذلك أن درجة تأثير هؤلاء القادة ترتبط بمدى قيامهم بذلك التقييم وتقديمهم المساعدة التي تظهر حاجة العاملين إليها.

ولذلك فإن توفير التدريب للقادة في هذه المجالات مفيد جداً. وفي الحقيقة فإن هذا النوع من التدريب قد استخدم بكثافة في الشركات الكبرى أمثال زيروكس وكاتربلر

Caterpillar وموبيل أويل بل وفي الجيش الأمريكي أيضًا. **أي نمط من الأنماط الأربع السابقة أكثر قبولاً من المرءوسين؟** للحصول على فهم أوضح لهذا السؤال وإجابته راجع الجزء المعنون: "معايشة السلوك التنظيمي" الموجود في نهاية هذا الفصل.

نظرية الطريق إلى الهدف ـ القادة مرشدون إلى تحقيق أهداف يثمنها العاملون:

Path- Goal Theory - Leders as Guides to Valued Goals:

افترض أنك سألت مائة من العاملين مـاذا يتوقعون من رؤسائهم. ما أنواع الإجابات التي ستحصل عليها؟ بالطبع ستختلف إجـاباتهم. ولكن قد يكون بينها علاقة مشتركة قد يعبـر عنها بتوقع الحصـول على مساعدة الرئـيس في تحقيق الأهداف المهمـة للمرءوسين. وتلعب هذه الفكرة الأساسية دورًا مـهما في نظرية الطريق إلى الهدف Path-Goal كإحدى نظريات القيـادة. وبصفة عـامة فإن هذه النظـرية تقول: إن المرءوسين يستـجيبـون بطريقة إيجابيـة للقائد إلى الحـد الذي يعتـقدون مـعه أن هذا القـائد يساعدهم فـي الوصول إلى أهدافهم عن طريق توضيح سبل تحقيق هذه الأهداف لهم. وبلغة أخرى فإن القادة المؤثرين يوضـحون للمـرءوسين ما يـنبغي عليـهم عـمله للوصـول إلي مـا يرغبـون، كمـا أنهم يساعدونهم لتحقيق ذلك. وبلغة أكثر تحـديدًا: فإنه بتوضيح طبيعة العمل المطلوب وتذليل أو إزاحة العقبات التي قد يقابلها المرؤوسـون يستطيع القائد تحسين فهم العاملين وتأكيد أن العمل الجاد هو الطريق إلى التفوق في الأداء، الذي يؤدي بالتالي إلى الحصول على تقدير القادة وتعويض المنظمة. وتؤكد هذه النظرية أنه في ظل هذه الظروف فإن مستويات الرضا الوظيفي، والحوافز والأداء تكون عالية.

كيف يستطيع القـادة أداء هذه الأعمال؟ كما هو الحال في نظريات القـيادة المعاصرة، فإن الإجابة: إن الأمر يتـوقف (وفي الحقيقة فإن هذه هي الطريقـة التي تستطيع أن تعرف بها أن هذه النظرية إحدى نظريات المواقف) على التفاعل المعقد بين خصائص سلوك القائد وبعض العوامل الموقفـية المعينة. وترى هذه النظرية أن بإمكان القائـد أن يتبنى أربعة أنماط أساسية من السلوك هي :

1- **المسـاعدة عن طريق إصـدار التوجـيهـات:** وهو مدخل يركـز على إصدار إرشادات محددة وإنشاء جداول وقواعد العمل.

2- **الـدعـم :** وهو نمط سلوكي يركز على إنـشاء علاقات جـيدة مع المرءوسين وعلى إشباع احتياجاتهم.

3- **المشـاركـة** : وهو نمط يقـوم على استـشارة الرئيـس مرءوسـيه، وبذلك يسـمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات.

4- **التوجـه نحو الوصـول إلى أهداف معـينـة:** ويعني ذلك إنشاء أهداف فـيها نوع من التحدي للعاملين يتم الوصول إليها عن طريق تحقيق تحسن واضح في الأداء.

وطبقًـا لهذه النـظرية فإن هذه النمـاذج غير مـتعـارضة. وفي الحـقيـقة فـإن القادة يستخـدمونها كلها في أوقـات وظروف مختلفة. وبالتـأكيد فإن إظهـار مثل هذا النوع من المرونة علامة من العلامات الدالة على تأثير القائد. ومن الأدلة على اعتراف العديد بأهمية هذه النماذج القيادية فإن الكثير من القادة المعاصـرين يستخدمون مدخلاً قياديا يطلق عليه: التدريب القيادي. وللحصول على مزيد مـن الشرح حول هذا المدخل فمن الممكن مراجعة المبحث المعنون : «الاتجاهات الحديثة».

أنت مستشار تنظيمي :

أخبرك رئيس وصاحب إحدى الشركات الصغيرة التي تصنع أدوات وقوالب الصب أنه لا يوجد أحد بالشركة يحبه، والسبب الوحيد لاستماعهم إليـه هو امتلاكه للشركة. وقد ذكر العاملون بالشركة أن لدى رئيسهم ولع شديد بالسيطرة وأنه لا يترك أي شخص يقوم بأي شيء لنفسه.

1- ما السلوك الذي ينبغي أن يؤديه رئيس الشـركة بتفوق لتحسين نمطه القـيادي؟ كيف يحقق ذلك التفوق؟

2- ما الظروف التي يمكن أن ينجح فيها النمط القيادي الحالي لهذا الرئيس؟

3- هل تظن أن هذه الظروف موجودة حاليًا بالشركة؟ إذا لم تكن موجودة فكيف يتم تنميتها؟

الاتجاهات الحديثة : ماالذي تفعله الشركات المعاصرة؟

التدريب Coaching : من العاملين في غرفة خـزائن الملابس إلى أعضاء مجلس الإدارة . إذا كنت قد لعبت ضمن أحـد الفرق الرياضية فإنك تكون على علم بأهمية وظيفـة المدرب القيادية، ما الذي يقوم به مدربك؟ هناك احتمال أن يكون قد قدم لك العون بالطرق الآتية:

- *تحليل طرق تحسين أدائك وزيادة قدراتك.*
- *تنمية بيئة مدعمة لك تتميز بعدم وجود معوقات أمام نموك.*
- *حثك على تحسين أدائك (بصرف النظر عن مستوى جودة أدائك الحالي).*

منذ مدة طويلة ونحن نستخدم التدريب، ولكن أهميته في تدريب قادة المنظمات ظهرت حديثًا.

وقد ساعد إلى حد كـبير ظهور الكتب التي اتفقت فيها رؤى المدربين الرياضـيين (أمثال مدرب فريق نوتردام Notre Dam السابق لكرة القدم لوُهولتز Lou Holtz). مع أفكار قادة المنظمات (أمثال جرين باي باكرز Green Bay Packers نائب الرئيس والمدير العام لشـركة Ron Wolf. خاصة فـي مجال إجراءات التدريب.

فقد أخبرنا هؤلاء الذين أنفقوا وقتًا كبيرًا في تدريب الرياضيين أن ما جعل التدريب نمطًا قياديا متميزًا هي العلاقة الخاصة بين المدرب وأعضاء الفريق. ومفتاح تلك العلاقة هو الثقة. فأعضاء الفريق يعترفون بخبرة المدرب، كما أنهم يثقون في أنه يضع اهتماماتهم في ذهنه. كما أن المدرب يثق في قدرة أعضاء الفريق على الانتفاع من نصائحه التي يسديها لهم. وبلغة أخرى: فالتدريب شراكة بين المدرب وأعضاء الفريق، يلعب فيها كل طرف دورًا مهما في تحقيق النجاح.

وهناك أبعاد أخرى لقوة المدرب القيادية وصفها لاعب كرة السلة الشهير السيناتور الأمريكي السابق بل برادلي *Bill Bradley* فقد أكد برادلي أن أحد مفاتيح التدريب الناجح هو الحصول على التزام اللاعبين بأشياء أكبر منهم. وقد يعني ذلك في حالة الألعاب الرياضية الحصول على البطولة. أما في حالة المنظمات التجارية فقد يعني ذلك الحصول على عقد ضخم أو تسجيل أرقام مبيعات أعلى من الأرقام التي سبق للشركة تسجيلها خلال زمن طويل. ومفتاح النجاح هنا هو التركيز على الهدف- وتحديد كيفية مشاركة كل فرد في تحقيقه.

وقد أوضح برادلي أن أفضل مدرب لا يقوم بتوجيه كل ما في جعبته من لوم وتقريع في حالة خروج بعض المتدربين على النظام العام. وبدلاً من ذلك استخدام قوة كل أعضاء الفريق للضغط على العضو صانع المشكلة. خذ على سبيل المثال ما حدث عندما ثار سكوتي بين *Scottie Pippin* عضو فريق نادي شيكاجو وقرر عدم لعب مباراة الدور قبل النهائي عام *1994* بعد قيام المدرب فل جاكسون *Phil Jackson* باختيار زميله توني كوكوك *Toni Kukoc* للعب المباراة النهائية للبطولة. ومن الطبيعي أن يتحدث المدرب بأدب عن بن في المقابلة ولكن ذلك كان للإعلام فقط. ذلك أن العمل الحقيقي الذي أدى إلى اعتذار بن عما حدث منه وعودته إلى اللعب مع الفريق بحماس جاء من زملائه أعضاء الفريق الذين تناولوه واحدًا واحدًا باللوم خلال الاجتماع الذي دعاهم إليه المدرب بعد الحادثة. وبعد أن عرف بن خطأه اعتذر على الملأ وعاد إلى الفريق. ولذلك نقول إن طريقة تنظيم المدرب لأسلوب المواجهة هي التي أدت إلى النجاح النهائي، وأنه لو تناول المشكلة بطريقة خاطئة ما تحقق النجاح الذي رأيناه من القضاء على المشكلة في مهدها.

ومن الطرق التي يستطيع بها المدربون مساعدة أعضاء الفرق التي يدربونها ويكسبون ثقتهم التخلص من الأعضاء الذين يتحدثون بطريقة سيئة *Bad-mouthing* عن الآخرين. وقد أخبرنا برادلي أن المدربين الرياضيين الذين يستخدمون وسائل الإعلام لتوجيه رسائل اتهام إلى الآخرين يتلقون نفس هذا النوع من رسائل الاتهام واللوم، كما أن الوضع مختلف في المقابلات التي تتم في أماكن مغلقة بعيداً عن الجمهور- حيث يمكن أن يدور الحديث بصراحة مع أعضاء الفريق. وتنطبق القواعد السابقة على المنظمات التجارية والصناعية كما هي مطبقة في حالة الفرق الرياضية. فالمدير الذي يشتكي لزميله من الأداء السيئ لأحد مرءوسيه لا يساهم في تشويه صورة نفسه فقط، بل إنه - وهذا هو الأهم- يخون ثقة مرءوسه فيه. وثقة المرءوس كما سبق أن ذكرنا هي لب عملية التدريب خاصة في المجال القيادي.

أي النماذج السابقة هي الأفضل لتحسين مستوى رضا العاملين وحوافزهم؟

تعتمد الإجابة على هذا السـؤال على نوعين من العوامل الموقفية: **أولاها**: أن النمط القيـادي الذي يتم اختيـاره يتأثر إلى حد كـبير بخـصائص المرءوسين. فإذا كـانت قدرات المرءوسين عالية - على سـبيل المثال- فإن النمط القيادي الـذي تقدم فيه مساعـدات كبيرة للعاملين يصـبح غير ضروري، ويكون النمط المفـضل بالتالي هو النمط الذي يعتـمد على دعم العاملين. أما إذا كانت قدرات العاملـين محدودة؛ فإن العكس هو الصحيح ذلك أن الناس ذوي القدرات المحـدودة بحاجة إلى قـدر كبير من التـوجيه حتـى يستطيعوا تحـقيق أهدافهم. وبالمثل فإن العاملين ذوي الحاجة الماسـة إلى الانتماء (مثل هؤلاء الذين يحتاجون إلى صـداقات قويـة مع الآخرين) قـد يفضلون إمـا القيـادة بالمشاركـة أو الدعم المعنوي، وأخيرًا: فإن العاملين الذين يفضلون تحقيق طمـوحاتهم قد يفضلون كثيرًا نمط القيادة الذي يحقق لهم ذلك.

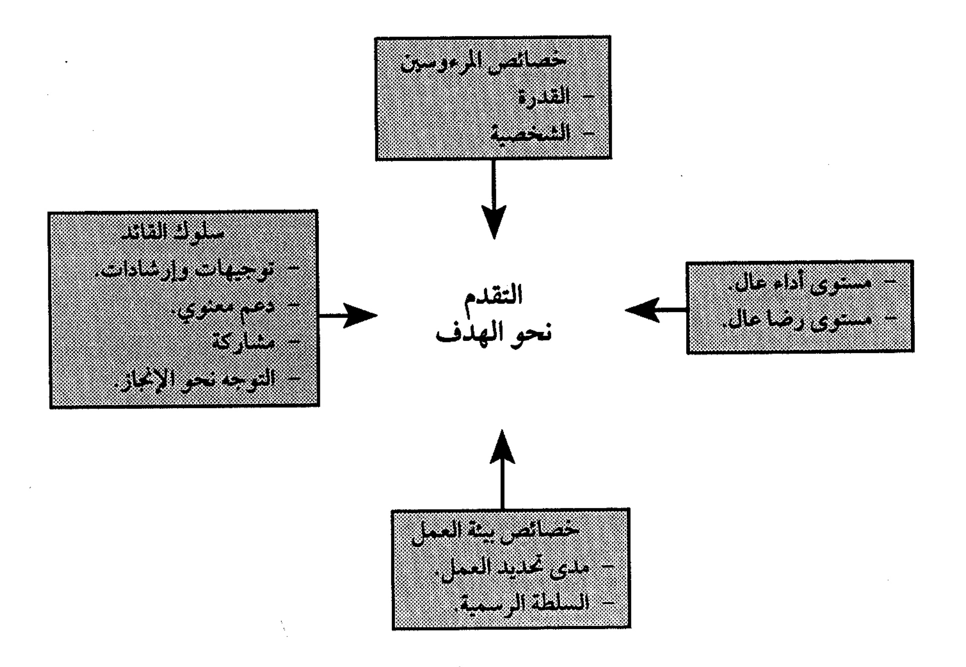
ثانيًا: يعتمـد اختيار أنسب أساليب القيـادة على بعض خصائص البيئـة أيضًا. فعلى سبيل المثـال فإن نظرية الطريق إلى الهدف تتنبأ بأنه عندما يكـون العمل المكلف به التابعين غير محدد بدقة وغـير عادي فإن المدخل القيادي الذي يقوم فيه القائـد بإصدار التوجيهات مناسبًا نظرًا لحاجة العاملين إلى مزيد من التوضيح، أما عندما يكون العمل محدداً وروتينياً فإن مثل هذا النمط قـد يعوق الأداء الجيد، كـما أنه يحظى بكراهة المرءوسين الذين يظنون أن يتدخلون في عملهم دون ضرورة. ويمكن النظر إلى الشكل (12- 14) للحصول على تلخيص عام لنظرية الطريق إلى الهدف.

وقد تم إجراء العـديد من الدراسات لاختبار صـحة هذه النظرية. وبصفة عـامة فإن نتائج هذه الدراسات الميدانية متمشـية مع ما توقعته النظرية. وعلى ذلك فإن نظرية الطريق إلى الهدف تقـدم رؤية جيـدة للقيادة وللـعوامل العديدة التي تحـدد مدى نجـاح القادة في الأدوار القيادية التي يؤدونها.

نظرية القرارات المعيارية : Normative Decision Theory

الوقت المناسب لمشاركة العاملين The Right Time for Employee Participation

كما ذكرنا في الفصل التاسع فإن اتخاذ القـرارات أحد الأعمال الرئيسية التي يقوم بها المدير. وبالتأكيـد فإن أحد الخصائص الرئيـسية لبعض القادة أنهـم يكونون موجودين عند الحاجة إليهم- أي عندما يكون المطلوب هو القيام بإجراء ملموس. ونظرًا لأن القرار الذي



شكل (12- 14) تلخيص لنظرية الطريق إلى الهدف

طبقًا لهذه النظرية فإن إدراك العاملين أن القادة يساعدونهم على تحقيق أهدافهم تؤدي إلى تحسين كل من حوافز العاملين ورضاهم الوظيفي. وبالتالي فإنه يتم تشجيع هذا الإدراك عندما يتمشى مع نمطه القيادي ومع خصائص المرءوسين (مثل مستوى مهارتهم) ومع خصائص بيئة العمل (متطلبات العمل الذي يتم أداؤه على سبيل المثال)

يتخذه القادة يكون له تأثير ملموس على قاعدة عريضة من العاملين، فإن أحد المحددات الأساسية لتأثير القادة هو مدى كفاءتهم في القيام بذلك. فالمديرون الذين يتخذون قرارات جيدة يكونون أكثر تأثيرًا في المدى الطويل بالمقارنة بالمديرين الذين يتخذون قرارات سيئة. ولكن السؤال هو: كيف يتخذ المديرون القرارات؟ كما لاحظت فيما سبق فإن اتخاذ القرارات بمشاركة العاملين عامل مهم في هذا الشأن وهو موجود في الكثير من المنظمات المعاصرة. إنه عامل ذو تأثير على الرضا الوظيفي، وضغوط العمل، والإنتاجية. ويعني ذلك: أن لطريقة معالجة المديرين لقضية المشاركة في اتخاذ القرار أهمية كبرى بالنسبة لمستوى تأثيرهم.

ما حجم المشاركة الذي ينبغي أن يسمح به القادة؟ ربما قدمت نظرية القرارات المعيارية أفضل إجابة على هذا السؤال. وتقرر تلك النظرية أن القادة غالبًا ما يتبعون واحدة من خمس طرق متميزة للوصول إلى ذلك القرار. ويلخص الجدول (12– 5) هذه الطرق.

وكما نلاحظ فإن هذه الطرق بدأت بالـطريقة التي يتخذ فيها القـائد القرار بنفسه ودون أي مشاركة من العاملين- أي بطريقة أوتوقراطية وانتهاءً بقرارات اتخذت بمشاركة كاملة منهم.

جدول (12- 5) الاستراتيجيات الأساسية لاتخاذ القرار

وفقًا لنظرية فروم ويتُن Vroom and Yetton فإن القادة الذين يتخذون القرارات يتبعون واحدة من خمس استراتيجيات أساسية

الاستراتيجية	الوصــــــف
أ 1 - استبدادي.	- يحدد القائد المشكلة ويتخذ القرار بنفسه باستخدام المعلومات المتاحة.
أ 2 - استبدادي.	- يحصل القائد على المعلومات من مرءوسيه ثم يتخذ القرار بنفسه.
ب 1 - استشاري.	- يشرك القائد مرءوسـيه فردًا فردًا في المشكلة، ثم يتخـذ قرار الحل بنفسه دون أي مشاركة.
ب 2 - استشاري.	- يشرك القائد مرءوسيه في المشكلة في مقابلة جماعية، ثم يتخذ القرار بنفسه.
ج 2 - قرار جماعي.	- يشرك القائد مرءوسيه في المشكلة في مقابلة جماعية، ثم الاتفاق على القرار خلال الاجتماع.

المصدر : Yetton, 1973 Based on suggestions from Vroom

هل هناك إستراتيجيـة مفضلة عن غيرها كثيرًا؟ كما أنه لا يوجـد نمط قيادي مفضل، فإنه لا توجـد استراتيـجية لاتخـاذ القرار أفضل من غـيرها. فلكل استـراتيجيـة مزاياها وتكاليفها. فعلى سبيل المثال فـإن القرار الذي يتم اتخاذه عن طريق المشاركة تكون فرصته في الحصول على دعم وقـبول العاملين كبيرة. ولكن هذا النوع من القـرارات يتطلب وقتًا يكون في الغالب أطول مما يستطيع القائد أو المنظمـة توفيره. وبالمثل فإن القرارات التي يتم إتخاذها بالأسلوب الاستبدادي (بواسطة القائد فقط) تتخذ بسرعة وبتكلفة أقل، ولكن هذا الأسلوب قد يقابل برفض العاملين، ويتعرض لمصاعب عديدة عند التنفيذ. وأحد الأعمال الأساسـية التي يقـوم بها القـائد هو اختـيار الاسـتراتيجـية التي تعظم الأرباح وتـخفض التكاليف.

كيف يمكن القيام بذلك؟

تقرر هذه النظرية أن على القائد أن يخـتار أفضل المداخل أو على الأقل التخلص من المدخل غير المفيد عن طريق طرح عـدد من الأسئلة التي تدور حول ظروف اتخاذ القرار. وهذه الأسئلة ذات صلـة أساسيـة بجودة القرار- بمعنى مـدى تأثيرها على الأعـمال التي

تؤديها الجماعة مثل الاتصالات والإنتـاج- وبدرجة قبول القرار- بمعنى درجة الالتزام التي نحن بحاجـة إليها من المرءوسين ليتم تنفيـذ القرار. فعلى سـبيل المثال فإنه بالنسـبة لجودة القرار فإن على القائد أن يوجه أسئلة مثل: هل المطلوب اتخاذ قرار عالي الجودة؟ هل لَدَيّ المعلومات المطلوبة لاتخاذ مـثل هذا القرار؟ هل المشكلة محددة بطريقة جيـدة؟ أما بالنسبة لمدى قبول القرار فإن على القائد أن يسأل على سبـيل المثال: هل يتطلب التنفيذ الجيد قبول المرءوس؟ هل يشارك المرءوسون المنظمة في الأهداف التي سيتم تحقيقها عن طريق حل هذه المشكلة.

وفقًا لنظرية القرارات المعيارية فإن إجابـة هذه الأسئلة- واتباع قواعد محددة مثل تلك الموجودة فـي الجدول (12- 6) يخلصنا من بعـض الطرق الأساسيـة للوصول إلى قـرار محدد. وتشكل المداخل الباقية مجموعة من المداخل التي يمكن اتخاذها للوصول إلى القرار الضروري.

جدول (12- 6) قواعد اتخاذ القرارات وفقًا لنظرية القرارات المعيارية

يمكن للقائد عن طريق اتباع القواعد المذكورة هنا أن يتخلص من الاستـراتيجيات التي يبدو أنها غير مؤثرة في ظروف معينة، وأن يختار تلك التي يبدو أنها أكثر تأثيراً

1- القواعد المصممة لحماية جودة القرار:	
- قاعدة معلومات القائد	- إذا كانت جودة القرار مهمة، ولم تكن تمتلك المعلومات والمهارات اللازمة لقيامك بحل المشكلة وحدك؛ فاستبعد الاستراتيجية الاستبدادية.
- الاتفاق على الأهداف	- إذا كانت جودة القرار مهمة ولكن العاملين لا يستطيعون اتخاذ هذا القرار؛ فاستبعد المشاركة في اتخاذ القرار.
- قاعدة المشكلة الغير محددة	- إذا كانت جودة القرار مهمة ولكن تنقصك المعلومات والخبرة المطلوبين لذلك، وكانت المشكلة غير محددة بدقة؛ فاستبعد نمط القيادة الاستبدادية.

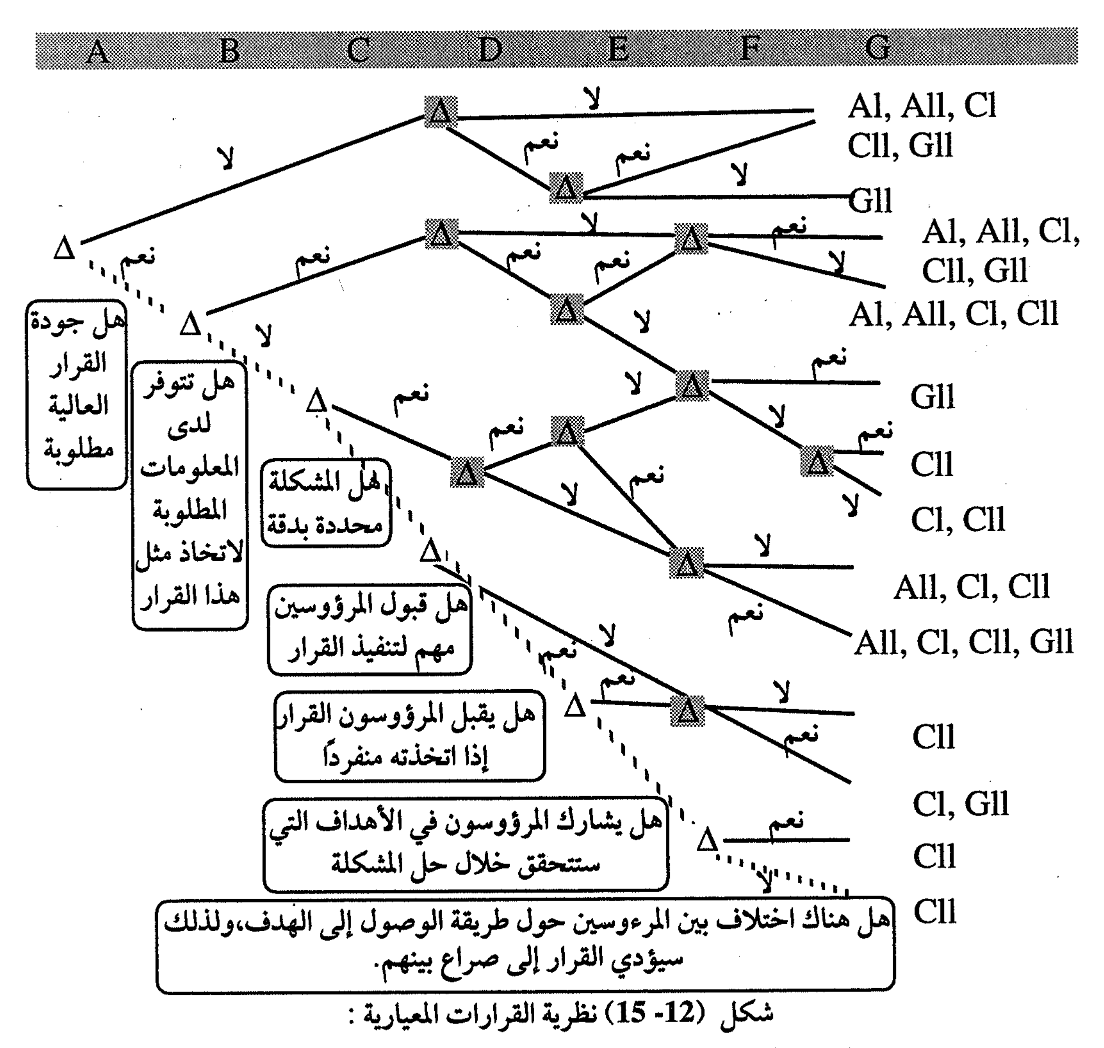
2- القواعد المصممة لحماية قبول القرار:	
- قـــاعـــدة القبول	- إذا كان قبـول المرؤوسين مهمًا لفعـالية التنفيذ فاسـتبعد نمط القيـادة الاوتوقراطية الاستبدادية
- قـــاعـــدة الصراع	- إذا كان قبول المرؤوسين مهـمًا لفعالية التنفيذ، كما أن هناك وجـهات نظر مختلفة حول وسائل تحقيق بعض الأهداف، استبعد القيادة الاستبدادية.
- قـــاعـــدة العدالة	- إذا كـانت جودة القـرار غيـر مهـمة، ولكن قـبوله مـهم استـخدم أكـبر قـدر من المشاركة.
- قـــاعـــدة أولـــويـــة القبول	- إذا كان القبول مـهمًا وليس من المؤكد الحصول عليه في ظل القيـادة الاستبدادية، كما أن العاملين غير محفزين لتحقيق أهداف المنظمة، استخدم نمط مشاركة عال.

ومن الممكن تبسـيط هذه الإجراءات عن طريق اسـتـخدام شجرة القـرارات مثل تلك التي تظهـر بالشكل (12- 15). وفي هذا الشكل وأمـثـاله يـبدأ المـدير من على الجـانب الأيسر، ثم يجيب على الأسئلة المسجلة تحت كل حرف مثل (أ، ب، ج. . . الخ). وكلما أجاب المدير على أحد الأسئلة فإن عدد المداخل الممكن استخدامها يقل. فعلى سبيل المثال افترض أن مديرًا أجاب على الأسئلة الآتية:

- **السـؤال أ** : نعم - نحن بحاجة إلى قرار عالي الجودة.
- **السؤال ب** : لا - لا يملك المدير معلومات كافية لصنع قرار جيد بمفرده.
- **السؤال جـ** : لا - المشكلة غير محددة بدقة.
- **السـؤال د** : نعم - قبول المرءوسين مهم للتنفيذ.
- **السـؤال هـ** : لا - إذا اتخذ القائد القرار منفردًا فربما لا يقبله المرءوسون.
- **السـؤال و** : لا - لا يشارك العاملون المنظمة أهدافها.
- **السـؤال ز** : نعم- من المتوقع أن يحدث صراع بين المرءوسين نتيجة لهذا القرار.

وكمـا ترى فإن الإجابات تقودنا إلى اسـتنتاج أن هناك مدخـلاً واحدًا متاحـًا لاتخاذ القرار هو المشاركة الكـاملة من العاملين. (وقد قاد إلى هذه النتيجـة ذلك المسار المشار إليه بالخط المتقطع في الشكل (12- 15). وبالطبع فإن اخـتلاف إجابة أي سـؤال من الأسئلة السبعة سيؤدي إلى نتيجة مختلفة.

ولا شك أن لنظرية الطريق إلى الهدف إغراء لأنها تعطي أهمية كاملة لمشاركة المرءوسين في اتخاذ القرارات، وبسبب أنها تعطي المديرين إرشادات واضحة لاختيار أفضل الأنماط المتاحة لاتخاذ القرار. وكما هو الحال في كل النظريات فإن السؤال الرئيسي وهو: هل النظرية صالحة؟ مازال قائمًا. وبلغة أخرى: هل مقترحاتها الخاصة باختيار أفضل نمط لاتخاذ القرار دقيقة في الظروف المختلفة؟ صُمم ونُفذ عدد من الدراسات لهذا الغرض وكانت نتائجها مشجعة.



شكل (12- 15) نظرية القرارات المعيارية :

مثال يستطيع القادة تحديد أفضل المداخل لاتخاذ القرار في ظروف معينة عن طريق إجابة الأسئلة المطروحة هنا، واتباع المسار الذي توضحه شجرة القرارات. ويتحدد المسار عن طريق الإجابة على الاسئلة من G إلىA الموجودة على الخط المقطع

والنسخة المعدلة من هذه النظرية معقدة. فبدلاً من طرح سبع أسئلة احتمالية، فإنه يتم طرح اثنتي عشرة سؤالاً من هذا النوع. وبدلاً من إجابة السؤال باستخدام بديلين اثنين

هما نعم، لا؛ فإن هناك الآن خمس خيارات. وفي الحقيقة فإن هذه النسخة المعدلة معقدة لدرجة أنه يتم استـخدام برنامج كـومبيوتر لاخـتيار أفـضل نماذج صنع القرارات بدلاً من شجرة الـقرارات التي كانت تستـخدم سلفًا. ومع ذلك فإن نتـائج الدراسات تدل على أن النسخـة المعدلة أفضل من حيث مـستوى الصـلاحية، ولكنها مـعقدة لدرجة أنه من غـير المناسب عرضها هنا.

وسواء تم استـخدام النظرية الأصلية أو المعدلة، فإنهـا قد ساهمت بشكل واضح في فهـمنا للقيـادة. وفي الوقت الحالي فإن هناك اهـتمامًـا كبيـرًا بمشاركة العـاملين في صنع القرار، ولذلك فإن نظرية القرارات المعيارية التي تعطـي القائد إرشادات واضحة بخصوص متى يكون التحرك مفيدًا في تحسين الأداء، تعتبر مفيدة.

نظرية القيادة البديلة : Substitutes For Leadership

عندما لا تكون هناك حاجة للقادة: When Leaders Are Superfluous

لقد أكدنا خلال هذا الفـصل على أهمية القيادة. كما ذكرنا أن أنماط الـقيادة، وأفعال القادة، ودرجة تأثـيرهم لها تأثير كبـير على التابعين والمنظمـة. وبالتأكيد فإن مـعظمنا قد لاحظ أو عايش بعض القادة ذوي التأثير الضعيف على مرءوسيهم. ويتضمن أحد الشروح التي قدمت لمـثل هذه الظاهرة خصائـص القادة بمعنى أنهم ببـساطة ضعـفاء لا يناسـبون الوظيفة أو الموقف الذي يعيشونه. وأحد الشروح التي قدمت لهذه الظاهرة- وربما كان أكثر قبولاً ومنطقًا- أن بعض الظروف الـبيئية تحل محل تأثير القـادة، وبالتالي تقلل الحاجة إلى القائـد أو تحيده- وقـد تم تقديم هذا الشـرح في نظريـــــة بديل القـيـادة Substitute for Leadership.

ووفقًا لهـذا المفهوم، فإن هناك عددًا من العـوامل تجعل من المستحيل وجـود تأثير للقادة على تابعيهم بمعنى: أن هذه العوامل تحيد القائد. فـعلى سبيل المثال فإن تأثير القائد يقل على تابعيهم الذين لا يهتمون بالحوافز التي يملكهـا هؤلاء القادة. كذلك فإن القيادة قد لا يكون لها معنى إذا لم تـكن هناك حاجة لتـأثير القـادة - بمعنى أن هناك عددًا من العوامـل حلت محل القيادة. فعلى سبـيل المثال فإن تأثير القيادة قد يقل إذا كان ولاء التـابعين لمهنهم عاليا، وكانت حوافزهم الداخلية لإنجاز أعمالهم قوية. وباختـصار: فإنه إذا تم تحييد تأثير القادة، أو التقليل منه لأي سبب من الأسباب فإن تأثيرهم يكون محدودًا في أحسن الأحوال.

وهناك عدد مختلف من العوامل يمكن أن تؤدي إلى مثل هذا التأثير. وبالتالي فإننا قد نتساءل: مـا الظروف التي يكون تأثير القادة فـيها محدودًا؟ والواقع أن إجـابة هذا السؤال

تتوزع على ثلاث مجموعات. **الأولى:** أن القيادة قد لا تكون ضرورية نظرًا للعديد من الخصائص الفردية. فعلى سبيل المثال فإن تمتع العاملين بمستوى معارف والتزام وخبرة مرتفعين تجعل من غير الضروري وجود قائد يخبر العاملين بما يجب ومالا يجب عمله، وكذلك كيفية أداء المطلوب. **الثانية:** أن تكون الوظيفة محددة بدقة لدرجة أن تدخل القادة لإعطاء توجيهات يكون تكرارًا لا حاجة له. فعلى سبيل المثال فإن الوظائف الروتينية تتطلب قليلاً من التوجيه، كما أن الوظائف التي يوجد بها درجة عالية من الإثارة تتطلب قليلاً من التحفيز الخارجي الذي يقدمه القادة. **الثالثة:** أن العديد من خصائص المنظمة قد يجعل القيادة غير ضرورية. فعلى سبيل المثال فإن معايير العمل والشعور بالارتباط القوي بين أعضاء الجماعة قد يؤثران على أداء العامل، وربما جعلا القيادة غير ضرورية. وبالمثل فإن التقنية المرتبطة بوظيفة معينة قد تؤثر بقوة على قرارات وأفعال شاغلي تلك الوظائف وتترك مجالاً محدودًا لتأثير القادة.

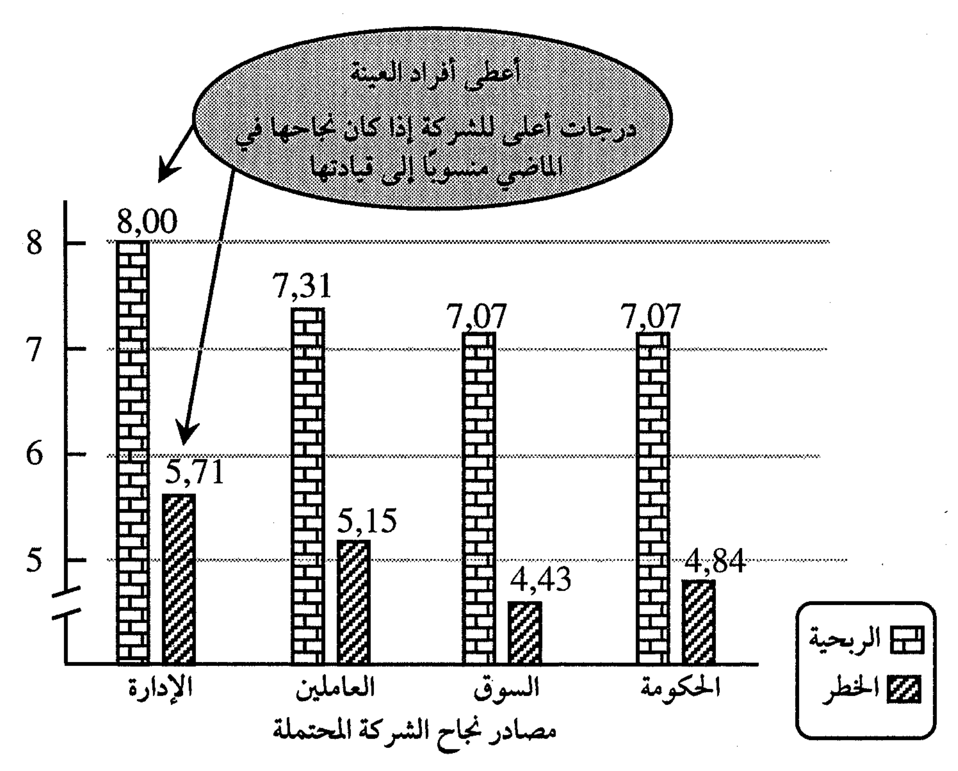
وقد تم تأكيد هذه المزاعم السابقة عن طريق العديد من البحوث والدراسات. فقد تم في إحدى هذه الدراسات اختبار أداء واتجاهات عينة كبيرة من العاملين الذين أجابوا على استقصاء تم فيه قياس إدراكهم لمدى وجود أنواع السلوك القيادي المختلفة، وكذلك إدراكهم لمدى وجود بدائل القيادة في الوظائف التي يعملون بها.

والسؤال الذي يطرح نفسه هنا هو: إذا كانت قلة أو عدم تأثير القيادة شيئًا موجودًا في العديد من الأماكن كما لاحظنا فلماذا لم يحظ بالاهتمام المناسب؟ أحد الأسباب المحتملة لذلك أن لدى الناس ميل قوي للتفكير في القيادة بطريقة خيالية، بمعنى أن الناس لديهم اتجاه لإعطاء القيادة أهمية أكبر من أهميتها. وأن يربطوا بينها وبين الأداء بطريقة أوثق مما هي عليه في الواقع. وفي إحدى الدراسات التي اختبرت صحة هذا الفرض عرض البحاثة على طلاب ماجستير إدارة الأعمال بيانات تفصيلية عن شركة وهمية، وقد احتوت هذه البيانات على عدة فقرات تصف نواحي قوة هذه الشركة. ومع ذلك فقد كانت محتويات هذه الفقرات مختلفة بحيث تحصل كل مجموعة من مجموعات العينة الأربع على نسخة مختلفة من تلك الفقرات. وقد روعي اختلاف محتويات هذه النسخ الأربع عن أداء الشركة، سواء كان الحديث عن أداء رجال الادارة العليا، أو جودة أداء العاملين أو اختلاف نماذج احتياجات العملاء، أو السياسة القانونية التي تتبعها الحكومة الفيدرالية.

وبعد قراءة الفقرات المذكورة، وبيانات الشركة المحاسبية قام أفراد العينة بتقديم تقريرعن رأيهم حول أداء الشركة بصفة عامة: بالتحديد في مجالات الربحية والمخاطرة. وقد افترض البحاثة أنه نظرًا لأن الناس يميلون إلى إعطاء مزيد من الأهمية للقيادة، فإن

أفراد العينة ســوف يعطون الشركة تقييــمًا أفضل عندما يعــزى النجاح في الأداء إلى رجال الإدارة العليا. وقــد كان ذلك بالتحديد مــا حدث فعلاً، كمــا هو واضح في الشكـــــل (12- 16). فقد حصلت الشركة الوهمية على ترتيب عال في مجال الربحية ومنخفض في مجــال المخاطرة من أفــراد العينة الذين قــرأوا الفقــرات التي تتحــدث عن القيادة بــالمقارنة بالترتيب الذي أعطاها إياه أعضاء المجموعات الذين قرأوا عن جودة أداء العاملين واختلاف نماذج احتياجات العملاء أو السياسات القانونية للحكومة.

وتساعد نتائج هذه الدراســة وغيرها على التعرف على أسباب اعــتقاد الناس أن القادة مهمين وضــروريين حتى ولو كانوا لا يؤدون دورهم إلى حد كبــير. لاحظ أن كلامنا هذا لايعني بأي حال من الأحوال أن القــادة غير مهمين. وعلى العكس من ذلك فــالقادة عادة يلعبون دورًا مهما في أداء المنظمات وفي جماعات العمل، ولكن نظرًا لأن بعضهم لايلعب هذا الدور فلا يجب أن تعتبر أهميتهم بديهة مسلم بها.



شكل (12- 16) تلخيص لأهمية القيادة : الأدلة المستمدة من البحوث

أعطى الناس الذين يعتقدون أن القيادة مهمة وضرورية لنجــاح الشركة تقديرات عالية للشركة الوهمية في مجال الربحية، ومنخفضة في مجــال المخاطرة، لأن ما قرءوه عنها أوحى لهم بأن سبب نجاح الشركة في الأداء يعود إلى الدور الذي لعبته الإدارة العليا، وذلك بالمقارنة بمن حصلوا على معلومات توحى بأن هذه الأرقام مستــمدة من أسباب أخرى. وتؤكد هذه المعلومات أن الناس يعطون للقــادة مكانة خيالية، ولذلك يعطونها مكانة مبالغ فيها في العديد من الظروف

ملخص الفصل الثاني عشر

(1) تعريف القيادة، وتوضيح الفرق بينها وبين الإدارة:

القيادة إجراءات بمقتضاها يؤثر الشخص على أعضاء الفريق لتحقيق أهداف الجماعة أو المنظمة. ويستخدم القادة عادة أنواع القوى التي لا تتسم بالقهر للتأثير على مرءوسيهم، كما أنهم يتأثرون أيضًا بتابعيهم. وبينما يقوم القادة بتنمية رسالة المنظمة ووضع الأسس العريضة التي تستخدم لتحقيق تلك الرسالة، فإن المديرين مسئولون عن تنفيذ هذه الاستراتيجيات. وعادة مالا تكون هذه التفرقة واضحة في الواقع.

(2) وصف نظرية الصفات والخصائص، وتحديد ماذا يميز القادة الناجحون عن الأشخاص العاديين:

مدخل الخصائص للقيادة والذي يشار إليه عادة بنظرية الرجل العظيم يؤكد أن القادة يتصفون بخصائص تميزهم عن باقي الناس. ومن أهم ما يتميز به هؤلاء أن لديهم حافزًا قويًا للقيادة (أي رغبة عارمة في أن يكونوا قادة)، وبالإضافة إلى ماسبق فإنهم يتميزون بالأمانة، والثقة بالنفس وخصائص عديدة أخرى. والقادة الناجحون يتميزون بالمرونة - بمعنى القدرة علي تعديل نمطهم القيادي ليتلائم مع إحتياجات مرءوسيهم ومع الظروف المحيطة بهم.

(3) وصف الأشكال المختلفة لسلوك القادة الأوتوقراطيون والقيادة المشتركة:

يصف نموذج الخط المتصل بين السلطة والتفويض كيف يوزع القادة تأثيرهم على مرءوسيهم. وتتراوح النماذج بين السيطرة على كل شيء (نمط استبدادي) وبين السماح للتابعين بأن يتخذوا قراراتهم بأنفسهم (تفويض كامل للمرءوسين). وبين هذين البعدين المتطرفين أشكال من القيادة تتميز بدرجات متزايدة من المشاركة مثل الاستشارة واتخاذ القرار معًا. وهناك مدخل آخر أكثر تعقيدًا هونموذج بعدي مشاركة المرءوسين Two-dimentional Model of subordinate Participation. ويميز هذا المدخل بين القادة الذين يعطون توجيهات دقيقة وأولئك الذين يشركون مرءوسيهم معهم في اتخاذ القرار، وكذلك بين درجة كل من السيطرة والمشاركة في اتخاذ القرار. ومن الممكن طبقًا لذلك المدخل أن يصنف الفرد ضمن واحدة من أربع مجموعات تنتج بسبب دمج هذين البُعدين معًا. ومع ذلك فلا يوجد نمط حقق النجاح في كل الظروف، وكذلك فقد يكون أحد المداخل أكثر نجاحًا من مدخل آخر في بعض الطرق.

(4) التفرقة بين شكلين رئيسيين من أشكال السلوك القيادي وهما: السلوك الذي يهتم بالعاملين والآخر الذي يهتم بالإنتاج- ثم شرح كيف يفيد التدريب وفقًا لنظام شبكة الأنماط القيادية في تنمية كلا النمطين:

يختلف القادة في مدى تركيزهم إنجاز العمل المطلوب والذي يطلق عليه بناء الهيكل وبين آخرين يهتمون بإنشاء علاقات طيبة بالعاملين، أو النمط الذي يقوم على الاحترام. أما التدريب وفقًا للشبكة الإدارية فإنه أسلوب منتظم لتدريب المديرين لزيادة اهتمامهم بكل من العاملين والإنتاج عن طريق تدريبهم على أساليب الاتصالات الجيدة وعلى مهارات التخطيط.

(5) شرح نموذج تبادل العلاقات بين القائد والتابع، ونظرية العزو بمعنى نسبة سلوك التابعين إلى سبب معين كمدخلين مؤسسين على العلاقة بين القادة وتابعيهم:

يحدد نموذج تبادل العلاقة بين القادة وتابعيهم أن القادة يفضلون أعضاء الجماعات التي يثقون فيها (in-group) أكثر من أعضاء الجماعات التي لا يثقون فيها (out-group). ونتيجة لذلك فإن أداء جماعة القائد يكون أفضل من أداء الجماعات الأخرى. كذلك فإنه وفقًا لنموذج العزو فإن العلاقة بين القادة والتابعين محور التركيز أيضًا. ويركز مدخل العزو على تفسير القائد للأسباب الأساسية لسلوك تابعيه. وبالتحديد فإنه عندما يرى أن أسباب الأداء الضعيف لمرءوسيه

ناتج عن عوامل داخلية، فإنهم يعـاونون مرءوسيهم لتـحسين هذا الأداء. أمـا عـندمـا يعـزون أداءهم الضـعيف إلى أسـباب خارجـية، فـإنهم يوجـهون اهتمـامهم إلى تغـيـيـر خصائـص بيئة العـمـل التي يعتقدون أنها مسئولة عن أداء العاملين.

(6) **وصف القـيادة الموهوبة وتوضـيح علاقـتهـا بالقيادة التحويلية:**

للقادة المـوهوبون تأثير عظيم على مـعـتـقدات، وإدراك وأفعـال مرءوسيـهـم. ولهؤلاء القـادة كذلك علاقة خاصة بتابعـيهم، ويؤدي ذلك إلى تشجيعهم على تحقيق مستـوى أداء أفضل، وإلى زيادة مستوى تطلعهم إلى المسـتقبل وولائهم للمنظمـة، وعادة ما يكون مسـتوى ثقـتهم بأنفـسهم عـالية، كـمـا أنهم يتمتعون بقدرة عالية على التعبير بوضوح عن رؤيتهم الاستراتيـجية لمستقـبل المنظمة، وبسلوك متميـز غير عادي، وهم يخـدمون كـوسيلة للتـغـيـيـر، ولديهم إحساس جيد بالمحددات الموجودة في البيئة. أما قادة التحويل فإنهم بالإضافـة إلى أنهم موهوبون يقومون بتحـويل أوضاع منظماتهم ويبعـثون فيهـا النشاط. إنهم يقدمـون لتابعيـهـم مثيـرات منطقية، واحـترام فردي، وحـوافز التطلع إلى مـسـتقبل أفضل، وهم عادة ذوو تأثير قوي.

(7) **شرح نظريات الظروف الخاصة بتأثير القادة:**

تفترض نظريات الظروف أنه لا يوجد هناك نمط قيـادي أفضل. وبدلاً من ذلـك فإن المدخل الأكـثـر تأثيراً يعتمد على الظروف التي تتم فيها القيادة.

(8) **تلخيص مدخل القيادة الموقـفية الخاصة بزميل العـمل التي لا تفـضل العـمل معـه، ومـدخل الظروف التي تتم فيها القـيادة من حيث علاقة النمط القيادي بظروف البيئة:**

تفـتـرض نظرية زميل العـمل الأقل تفضـيلاً - إحـدى النظريات الموقـفـية- أن خـصائص القـائد، وخـصـائـص الموقف المخـتـلف تحـددان سلوك المرءوسين. فـالقادة الذين يهـتمـون بانجاز الأعـمال (الأقل اهتمامًا بالعلاقـات مع المرءوسين) أكثر تأثيراً من القـادة الذين يهـتمـون بالعـلاقـات الجيـدة مع العاملين عندما تكون سيطرته على مرءوسيه عالية أو منخفـضة. وعلى العكس من ذلك فـإن القادة الذين يميلون إلى خلق علاقات جيدة مع مرءوسيهم يكونون أفضل أداء عنـدما تكون سيطـرتهم على مرءوسـيـهم متوسطة. وتفـتـرض نظرية القيادة الموقفـية أن أفضل أنماط القـيـادة تأثيـراً من بين الأنماط الأربعـة وهي: التـفـويض الـكامل، والمشـاركـة، وبيع القـرار للمـرءوسين، أو مجرد إعـلامهم به، يتـوقف على مدى حاجـة المرءوسين إلى الإرشادات والتوجـيهات والدعم المعنوي. ويقـوم القادة المؤثرون بتشخـيص احـتـيـاجـات العـاملين في الموقف القـيـادي الذي يواجهونه، ثم يستخدمون النمط القيادي المناسب.

(9) **شرح نظريتي الطريق إلى الهدف، والقرارات المعيارية - النمطية:**

تقترح نظرية الطريق إلى الهدف أن سلوك القائد يكون مقـبولاً من تابعـيه إلى المدى الذي يسـاعدهم على تحقيـق أهداف ذات قيمة عاليـة لديهم. كذلك فـإن سلوك القائد يكون مـقبـولاً أيضًا إذا قـدم لهم إرشـادات أو توضيـحات غـيـر موجـودة في مكان العمل. أما نظرية القرارات المعيارية فإنها تركز على إجراءات اتخاذ القـرارات كمفتاح لتحـديد قوة تأثير القائد، كـمـا أنهـا ترى أن الظروف المختلفـة تتطلب استخدام القائد نمطًا مخـتـلفًا لاتخاذ القرار (استبدادي أو استـشـاري أو عن طريق المشاركـة مثـلاً). ويتم اختـيار أفضل أنماط اتخاذ القـرارات بناء على إجابة أسئلة تـتعلق بجودة الـقرار المطلوب، وبالحـاجة إلى قبـول العاملين للقـرار والتزامهم به. وقـد يسـتـخدم بعض المديرين شجـرة قرارات أكثـر تعقيدًا للتـعرف على أفضل أنماط اتخاذ القرارات.

(10) **شـرح مـدخـل بدائل القـيـادة، ورأيـهـا في الظروف التي تظهر فيها الحاجة إلى القيادة:**

يقـتـرح هذا المدخل أنه لا حـاجة للـقيـادة إذا وجدت ظروف لهـا نفس قوة التـأثير. فعلى سـبيل المثال فإن الحاجة إلى القيـادة تقل عندما يتمتع القادة بمستويات معارف والتزام مرتفـعة بطريقة غير عادية، وعندما تكون الوظـائف روتينية ومحـددة، أو عندما تحدد التقنية المستخدمة سلوك المرءوسين. .

أسئلــــــة للمناقشـــــة :

(1) ما الفروق الأساسية بين القادة ، والمستبدين، والمديرين؟ أعط أمثلة للثلاثة.

(2) لقد قـيل. " إن القادة العظام يولدون، ولا يصنعـون". هل توافق على هذا التعـبير؟! وضح أسـباب موافقتك أو عدم موافقتك.

(3) دعم أو عارض العبارة الآتية : أفـضل القادة هم الذين يشجعون مشاركة مـرءوسيهم في اتخاذ القرار. وضح الأسباب التي يستند إليها رأيك.

(4) من واقع خبرتك : هل تكون جـماعة القائد الأكثر تـأثيراً محدودة العدد؟ إذا كانت إجـابتك نعم فما تأثير هذه الجماعة على أعضائها؟

(5) اشرح دور إجراءات العزو في القيادة التنظيمية.

(6) فكر في جميع من عملوا رؤساء للولايات المتحـدة خلال حياتك. أيهم - إن وجد أحد بينهم - يمكن أن يوصف بأنه قائد موهوب؟ وانه - إن كان هناك أحد- يمكن أن يعتبر قائد تحويل Transformation-al ؟ اشرح إجابتك.

(7) الأهتمـام بالعاملين والاهتمـام بالإنتاج موضوعـات تظهر أثناء دراسة مـوضوع القيـادة. اشرح كيفـية ظهورها بوضوح في نظريات القيادة المختلفة.

(8) بناءً على ما درسته في هذا الفصل: كيف يمكنك تحسين مستوى نجاحك كقائد؟

تطبيقــات الفصــل الثــانــي عشـــر :

حـالة عمليـــــة :

لا يوجد عدد كبير من رؤساء مجالس إدارة الشركات الكبرى من أصحاب بلايين الدولارات

لعبـوا دور ملكة الجمال في فـيلم دينو دي لورنتس: Dino De Laurentis : جو الأخرق Crazy Joe. كذلك فلا يوجد شخص مثل جل باراد Jill Barad. هذه المرأة المتزوجة أم الطفلين ذات الثمان والأربعين خريفًـا التي وصفت بأنهـا مزيج من القوة والأنوثة. والحـزم هو ما تحتـاجه في شركـة ماتل Mattle لألعاب الأطفال الشهيرة بالتفكير الجاد ثم الضرب على يد من يحاول ترويضها. وهذا بالتحديد نوع التحديات التي تحب باراد أن تواجهها والتي واجهتـها خلال عملها مديرة منتجات عام 1981 حتى أصبحت رئيسة مجلس إدارة الشركة عام 1997.

وإذا وصفت باراد بأنها محرك Dynamo فإنك تكون قد قللت من شأنهـا، وتكون قد ظلمتها لأن هذا الوصف قد يطلق على أي شخص ينشط الشركة ويحركها. ومع ذلك فلا يمكنك أن تستخدم كلمة "عادي" عند الحـديث عن باراد. إنها تتميـز بالرؤيا الواضحـة والقدرة على التعـبير، ولم تفـشل مرة واحدة في التعبير بوضوح عن رأيها بصرف النظر عن عدد من يعارضونها.

وقد شقت طريقها بسرعة إلى قيادة الشركة عن طـريق التعرف على احتياجات الشركة، ثم الحصول عليها. ومن أهم النجاحات التي حـققتها بالشركة هو إعادة الحياة إلى منتج الشـركة الشهير من عرائس الأطفال وهو المسمى: باربي دول Barbi Doll فقد نقـصت مبيعات الشركـة من هذا المنتج لتصل إلى 200$ مليون دولار عندمـا تولت باراد إدارة هذا المنتج. ولكنها اسـتطاعت تنميـة نوع جديد من تلك

العرائس، ومن مـلابسها، وعددًا من المنتجـات التي تحمل هذا الاسم بما فيهـا كاميرا رقـمية Digital Camera يستطيع الطفل اسـتخدامها لوضع صـورته بجوار صورة العورس على الكومـبيوتر، وبذلك استطاعت زيادة مبيعات هذا المنتج إلى 2 بليون دولار. وكانت نسبة مساهمتها في أرباح الشركة 55% من إجمالي أرباح الشركة. ويتوقع الخبـراء في صناعة لعب الأطفال أن يرتفع ذلك الرقم بصورة كبيرة عندما تنتج الشركة نسخًـا خاصة بكل دولة لتباع لأطفالها. وحتى قبـل هذا التحول إلى التسويق على مستوى العالم فإن الشركة تبيع هذا المنتج بمعدل ثلاث وحدات كل ثانية.

وقد قدمت باراد كل ما في وسـعها لتقود المنافسة الشرسة في سـوق لعب الأطفال وقد نجحت في ذلك. وقد جعل لسـانها الحاد وطبيعتـها التي لا تقبل الانهزام من المستحـيل على أي فرد في صناعة لعب الأطفال ناهيك عن العاملين في شركة ماتال أن يتـغلب عليها بسهولة. ولم يكن اندفاع باراد هو الذي قادها إلى القمـة بل إن ذكاءها المفرط وحسهـا بالموضة هو الذي قادها إلى تنمية منتـجات تأسر العين مما جعل منتـجاتها لا تسـتقر على أرفف المتـاجر. وقد اسـتحوذت الصناديق التي تحـتوي على منتجات الشركة على الانتباه بنفس المستوى الذي حصلت به باراد عليه. فقد ساعدتها ملابسها المضيئة اللامعة على التميز وسط جيش العاملين بالشركة.

ومع ذلك فإن باراد ليست بحـاجة إلى أن تبدو لامعة براقة لتـثير الانتباه إليهـا. ذلك أن قدراتها ونمو شركتها قد أدى ذلك نيابة عنها. فلا يوجد أي جانب من جوانب وظيفتها لم يكن لها دور فيها. خذ على سبيل المثال التعديل الأخير في باربي. فبعد عرض الخيارات عليها، تمشت بهدوء حول الطاولة ثم اتخذت قرارها خـلال خمس دقـائق فقط. وقليل من رؤسـاء الشركـات يشاركـون مثلهـا في القرارات المتعـلقة بالمنتجات، إنها تشعر بالارتباط بعرائس الأطفال لدرجة أنها تحتفظ في مكتبها باثنين وخمسين نموذجًا منها.

إنك لن تخطئ أبدًا إذا قلت: إن بداخل رئيسة مـجلس إدارة الشركة المذكورة شخص يهتم حـقيقة بمرءوسيه. لقـد فعلت الكثير من أجلهم أيضًـا بما في ذلك تغطية جميع العامـلين بمزايا التأمين، ومد عطلة نهاية العام إلى ستة عشر يومًا. وفي إحدى المقابلات العامة بالشركة أخبرت العاملين أنها تحبهم جميـعًا. فإذا كان التصفـيق الحاد الذي تواجه به عندما تأخـذ مكانها على المنصة مؤشرًا على مـحبة العاملين لها، فإن الشعور متبادل بينها وبين العاملين بالشركة.

أسئلـــــة :

(1) ما رأيك في جل باراد كقائد؟ هل تتوقع أن تشعر بالراحة أو عدم الراحة إذا عملت معها؟
(2) إذا أخذنا في الاعتبار مستوى مشاركتها للعاملين كقائد، فكيف تصف سلوكها في هذا المجال؟
(3) ما الخصائص التي أدت إلى نجاحها كقائد؟
(4) ما أنواع السلوك التي أدت إلى نجاحها كقائد؟
(5) بأي طريقة تعتقد أن نمطها القيادي ينبغي أن يتغير؟ اشرح إجابتك.

تدريـب سلـوكـــي :

تحديد نمطك القيادي

كمـا لاحظنا في هذا الفـصل فإن نظرية المواقف - الظروف- تحـدد أربعة أنماط قـيادية. وحـتى تحدد وتؤدي أنسب الأدوار في أي موقـف قيادي فـلابد أن تعرف النمط الذي تنتمـي إليه. وسوف يسـاعدك هذا التدريب على ذلك.

توجيهـــــــات :

فيما يلي ثمان حالات افتراضـية عليك في كل منها اتخاذ قرار يؤثر عليك وعلى العاملين معك. وضح أي إجراء من الإجراءات ستتخذه بالنسبة لكل حالة:

الإجـــــراء أ : تترك أعضاء الفريق يتخذون القرار الذي يرونه مناسبًا.

الإجــراء ب : تسأل أعضاء الفريق عما ينبغي عمله، ولكن تتخذ القرار بنفسك.

الإجــراء جـ : تتخذ القرار بنفسك ولكنك تشرح أسباب ذلك لهم.

الإجــراء د : تتخذ القرار بنفسك ثم تخبر بهم بما يجب عمله.

(1) نظراً للضغوط المالية اضطررت إلى تقليص الموازنة. والسؤال هـو: أي الوحدات تخفض موازنتها؟ من الذي يتخذ ذلك القرار؟

(2) حتى تستطيع الوفاء بتعـهدك فلابد أن يعمل أحد أفراد السكرتارية مساءً لإنجـاز كتابة التقرير المطلوب. من ذلك الشخص؟

(3) كمدرب لفريق الكرة بشركتك فلابد أن تخفض عدد الفريق إلى 25 بدلاً من 30، والسؤل هو: من الذي يتم إبعاده؟

(4) يريد العاملون في قـسمك أن يأخذوا إجـازتهم الصيفيـة. ولابد بالتالي من وضع جدول عـمل حتى يستمر المكتب في العمل بكامل طاقته. من الذي يضع ذلك الجدول؟

(5) كرئيس للجنة الاجتمـاعية، فلابد من تحديد الهتـافات الرئيسية الخاصة بفـريق الكورة بالشركة . كيف نقوم بذلك.

(6) لديك فرصة جيدة لبيع أو اسـتئجار إحدى المعدات المهمة التي تحتاجهـا المنظمة التي تعمل بها. وبعد جمع كل الحقائق، كيف يتم القرار؟

(7) لقد اتخذت قراراً بإعادة تزيين مكتبك. كيف تتخذ قراراً بتحديد الألوان؟

(8) ذهبت مع بعض زملائك لتناول الغذاء في أحد المطاعم. كيف سيتم اختيار المطعم؟

طريقة حساب الدرجات :

(1) قم بعد الحالات التي اخترت فيها الإجابة أ. وهذه هي درجتك بالنسبة للتفويض الكامل للعاملين.

(2) قم بعد الحالات التي اخترت فيها الإجابة ب. وهذه هي درجتك بالنسبة لنمط المشاركة

(3) قم بعد الحالات التي اخترت فيها الإجابة جـ . وهي هي درجتك بالنسبة لنمط القيادة عن طريق بيع القرار.

(4) قم بعد الحالات التي اخترت فيها الاجابة د . وهذه هي درجتك بالنسبة للقيادة الأوتوقراطية. (أو إخبار العاملين بما يجب عليهم عمله).

أسئلــــــة :

(1) بناءً على الاستقصاء السابق ما النمط القيادى المسيطر عليك؟ هل يتمشى هذا مع ما توقعته لنفسك مبكرًا؟

(2) وفقًا لنظرية الظروف أو المواقف ما الظروف التي يلائمـها هذا النمط القيادي؟ هل عشت في هذه الظروف من قبل - إذا كانت إجابتك بنعم؛ فكيف كان مستوى أدائك؟

(3) هل بإمكانك أن تغير هذا النمط القيادي إذا كنت بحاجة لذلك؟

(4) لأي مدى تأثرت إجـابتك بطبيعـة الظروف التي تم توصيفـها؟ وبمعنى آخر: هل سـيتغـير قرارك بتغـير الظروف؟

تدريـــب جماعـــي :

من القادة العظماء، وما الذي يجعلهم قادة عظماء؟

من الطرق المفيدة لفهم نظرية القـادة العظماء أن يوصف القادة العظماء ثم تقوم بعد ذلك بالتفـكير فيما جعلهم عظماء. وقد صمم هذا التدريب لقيادة طلاب الفصل في هذا المجال.

إرشـــــــادات :

(1) قسم الفصل الدراسي إلى أربعة مجموعات متساوية، وزع كل مجموعة بحيث تجلس في شكل نصف دائرة.

(2) في الجزء المفتوح من الدائرة يقف الطالب الذي يقوم بتسجيل إجابات الطلاب في خريطة متحركة Flip Chart .

(3) يجب أن يذكر كل طالب عدد 10 من أكثر القواد تأثيرًا في رأيه - أمواتًا كانوا، أم أحياءا- ذوو شخصيات حقيقـية، أم متخيلة في المجالات الآتيـة: الأعمال التجارية أو الصناعيـة أو الحرفية - السياسـية والحكومية- الخدمات الإنسانية، الرياضة، على أن تقوم كل جمـاعة بتغطية مجال من تلك المجالات. إذا ذكر أثر من 10 أسماء فعلى الجماعة اختيار أفضل 10 عن طريق الاتفاق أو التصويت.

(4) على أعضاء الجماعة وصف الخصائص المشتـركة التي تميز هؤلاء العشر عن غيرهم- أي الخصائص التي جعلتهم متفردين عن غيرهم على الطالب الذي يقوم بالتسجيل أن تكتب هذه الإجابات.

(5) يقوم طالب من كل مجموعـة بعرض ما توصلت إليه مجموعتـه على باقي الفصل، على أن يتضمن العرض الأسماء والخصائص.

أسئلــــة للمناقشـــة :

(1) ما أوجه الشـبه والخلاف بين الخصائص التي ذكرت هنا والتي ذكـرت خلال الفصل كمحـددات مهمة للقيادة؟ ولماذا؟

(2) لأي مدى كانت الخصـائص التي وصفتها كل جماعـة مختلفة أو متشابهـة؟ وبلغة أخرى: هل اختلفت خصائص النجاح بالنسبة لكل مجموعة أم أنها كانت عامة بالنسبة للجميع؟

(3) هل تم توصيف بعض الخصائص التي لم تتوقعها، أم أنها كلها كانت متوقعة؟

(4) هل من الممكن تغيير الخصائص التي ورد ذكرها في هذا التدريب أم أنها ثابتة؟

مصطلحات الفصـــل الثاني عشـر

القادة Leaders : أفراد يوجـدون بالجمـاعات والمنظمات يكون لهم التأثير الأكبر على الآخرين.

القيادة Leadership : إجراءات بمقتضاها يؤثر شخص على باقي أعـضاء الجمـاعة لتحـقيق أهداف محددة للجماعة أو المنظمة.

مدخل الصـفات والخـصائص للقـيادة Triait Approach to Leadership : يقـوم على فكرة أن القادة كانوا كذلك لأنه تتوفر فيهم بعض الخصائص.

نظرية الرجـل النبـيل Great Person Theory : النظرية التي ترى أن القادة يملكون خصائص معينة تميزهم عن الآخرين وأن هذه الخصائص هي المسئولة عن مستوى القوة والسلطة التي يتمتعون بها.

نمط القـائد المسـتبـد Atocratic- Delegation Continuum model : نمط في القـيـادة يتـميـز باتخاذ القـائد جميع القرارات بالمعنى الحـرفي لكلمة جميع.

نمـوذج الخـط المتـــــصـل بين السـلـطة والتــفـــويض Atocratic Leadership Style :

مـدخل يصف كـيفـيـة توزيع القـادة للسلطة على مرءوسـيهـم. ويتراوح ذلك بين السـيطرة على كل شيء (قائد مستبـد) وبين السماح للمرءوسين باتخاذ القـرارات بأنفسـهم (قـائد يعتـمـد على التفـويض الكامل). وبين هاذين النمطين المتطرفين يوجـد عدد من مسـتويات القيـادة عن طريق المشاركة مـثل أخذ الرأي، والاشتراك في صنع القرار.

الاهتـــمـــام بالعـــاملين Consideration : الاحترام، ويعني ذلك أن أنشطة القـائد تتوجه نحو تحقـيق رفاهيـة مرءوسيـه وإقامة عـلاقات إيجـابية معهم.

بناء الهـيكـل: الأهتـمـام بالأنتـاج Initiating Structure : التوجه نحـو إنجاز العمل. ويعني ذلك توجه انشطة القائد لتحـسين الإنتاجية أو لإنجاز العمل.

التدريب باستخدام شبكة القيادة Grid Train-ing : إجراءات تتم عـلى عدد من المراحل لتنمـية مهارتي الأهتمام بالإنتاج والعاملين لدى القادة.

القـادة الموهوبون Charismatic Leaders : هم الذين يؤثرون بطريقة استثـنائية على تابعيهم من خلالَ ما ينسبـه لهم تابعوهم. ويتصف هؤلاء القادة بالثـقة بالنفس، وبوضـوح الرؤية، والسلوك الغـير عادي، كما أن النـاس يعتبرونهم أداة للتغيـير، كما أنهم حساسون للقيود البيئية.

قيادة ما بعد الـتغيير Tranformational Lead-ership : نمط قيادي يستخدم فـيها القادة مواهبهم لتحويل منظماتهم وبعث الحياة فيها.

نظرية زمـلاء العـمل الذين يقل تفـضـيل العـمل معـهم LPC Contingency Theory : عبـارة عن نظرية تقرر أن: خـصائص القادة، ومستـوى سيطرتهم على ظروف العمل همـا اللذان يحددان مستـوى تأثير القائد.

زميل العـمل الذي يقل مستوى تفضـيل العمل معه Less Prefered Coworker (LPC) : وذلك تعبيراً عن عامل من عوامـل الشخصية يفرق بين من يهتمون بالإنتاج- تكون دجاتهم منخفضة - وبين من يهـتمـون بالناس - تكون درجاتهم مـرتفعـة. ويتم استخدام استقصاء خاص لتحديد درجة كل قائد.

قائـد ذو درجات LPC منخـفضـة Low LPC Leaders قائد يركـز اهتمامه على النجـاح في إنجاز الأعمال.

قـائد ذو درجـات LPC مـرتفـعـة High LPC Leaders قائد يركـز اهتمـامه أسـاسًا على الإهتـمام بالعاملين.

مـلاءمة القـائد للمـوقف Leader Match : وفقًا لنظرية زميل العمل غير المقبول فإن القيام بملاءمة القادة للظروف المتوقعة هي العامل الأكثر تأثيراً.

نظرية القيادة وفقًا للظروف Situational; Lead-ership Theory : تقترح أن أكثـر أنماط القادة تأثيراً (التفويض، أو المشاركة في الإدارة، بيع وجهة النظر أو إجبار العـاملين عليها مثـلاً) يعتمد على مدى احـتياج المرءوسين إلى إرشادات أو توجيهات أو دعم عاطفي.

الفصل الثالث عشر

الثقافة، والإبداع والابتكار

Culture, Creativity, And Innovation

أهداف الفصل :

- وصف الثقافة التنظيمية.
- التفرقة بين الثقافة العامة بالمنظمة والثقافات الفرعية (ثقافات الأقسام والجماعات المختلفة...).
- وصف الدور الذي تلعبه الثقافة بالمنظمة.
- تحديد أنواع الثقافة الأربع التي تنتج من مزج بعدين أساسيين هما :
  أ) درجة الصداقة **Sociability** بين أعضاء المنظمة.
  ب) درجة التماسك بين أعضاء المنظمة - أو الفهم المشترك لأنشطة المنظمة وأهدافها.
- تحديد العوامل المختلفة التي تقود إلى تنمية الثقافة التنظيمية.
- تحديد العوامل المختلفة التي تنتقل الثقافة التنظيمية عن طريقها.
- وصف تأثير الثقافة التنظيمية على وظائف المنظمة.
- تحديد العوامل المسئولة عن تغير الثقافة التنظيمية.
- تحديد معنى الإبداع ووصف المكونات الأساسية لإبداع كل من الفرد والفريق.
- وصف الابتكار وتحديد المكونات الرئيسية له، ووصف المراحل المختلفة لإجراءات الابتكار **Innovtion Process**.

حالة افتتاحية

خلف الستار مع ستيفن سبيلبيرج : Steven Spielberg

مالم تكن قد عشت في مكان منعزل (تحت السحاب) في مدينة جراسك بارك Jurassic Park فإنك ربما تعرف ستيفن سبيلبيرج كصانع لأفلام هيوليود العظيمة. ذلك أن سبيلبيرج استطاع أن يجتذب رواد السينما - في صناعة لم يستطع العديد من أفلامها أن يصل إلى نقطة التعادل -بالأفلام الضخمة مثل: E.T وجاوزJaws، وريدر أف ذا لوست آرك Raider of the

lost Ark- العثور على سفينة نوح. وراء هذا النجاح الفذ شخصية فريدة ازدهر تفوقها السينمائي بأشياء أكبر من مجرد تخيل المدير العادي.

وقد ذكر الجميع أن قيمة إمبراطورية سبيلبيرج قد زادت عن بليون دولار. وبالإضافة إلى شركته القوية العاملة في مجال السينما والتليفزيون - شركة آمبلين إنترتينمنت Amblin Entertainment فإن هذا الرجل المتعدد المهارات يمتلك جزءًا كبيرًا من شركة للمطاعم، وبعض الأنشطة الأخرى أهمها ستوديو للتصوير السينمائي أنشأه سنة 1994 بالاشتراك مع ديفيد جيفن David Geffen الذي كان يعمل في مجال التسجيل الصوتي، وجيفري كاتزنبرج Jeffrey Katzenberg الذي كان يعمل مديرًا بشركة والت ديزني. ويعتبر هذا الاستوديو أكبر ستوديو أنشئ في الخمسين سنة الأخيرة.

وعندما سئل سبيلبيرج من أين يحصل على أفكاره، أجاب: بأن مصدر إلهامه هو الارتباط الشخصي. فعلى سبيل المثال فإن فكرة فيلم E.T. تعكس حالة الأسى والانعزال التي شعربها عندما فشل زواج والديه وهو في بداية سن المراهقة. كما أن أفلامه سكندلرز Schindlers سنة 1993، والأيام الأخيرة Last Days سنة 1999 تعكس آلامه الناشئة من ذكريات محرقة النازي أيام الحرب العالمية الثانية وحكاية جدته التي علمت من بقي حيا من اليهود في أوربا اللغة الانجليزية. هل سينضب معين الذكريات والتطلع إلى الأفضل لدى سبيلبيرج؟ لقد أكد سبيلبيرج لعشاق السينما أن لديه الكثير من القصص التي يود أن يحولها إلى أفلام ولكن عمره لن يكفي لذلك.

وعندما لا يكون لديه عمل في مجال السينما فإنه يسافر يوميا إلى مكتبه في ستوديو التصوير السينمائي دريم ووركس Dreamworks حيث يأخذ الوقت الكافي لاستشارة مختلف الفرق التي تعمل له. ذلك أن كثيرًا من أعمال البحث الخاصة به يقوم بها والتر باركس Walter Parkes وزوجته لوري ماكدونالد Laurie McDonald الذان يرأسان وحدة أفلام دريم ووركس. وعادة ماتطلعه هذه الأسره التي تحظى بثقته أولاً بأول على مشروعات المستقبل. وعلى ما يحدث في المشروعات القائمة. كذلك فإنه يعقد اجتماعات مع كتاب السينما والمنتجين لمناقشة المشروعات الحالية في ستوديو دريم ووركس. ودائمًا فإن سبيلبيرج يكون مستعدًا لمناقشة أي إقتراح لأي عضو من أعضاء الفريق ولكنه يعترف بأنه أحيانًا يتجاوز بعض الأفكار دون مناقشة أو بعد مناقشة محدودة.

وبالإضافة إلى ما تقدم فإن سبيلبيرج يتمتع بمهارة القدرة على التعرف على مهارات الآخرين عندما يراها. وقد عبر عن تلك القدرة بطل فيلمه الحائز على جائزة أحسن فيلم عام 1998- سيفنج برايفت ريان Saving Private Ryan بقوله: إنه سبيلبيرج - عليك أن تعمل بجد مدة طويلة لترضيه. وقد اعترف له بتلك المهارة أيضًا ممثلو هوليود المشهورين أمثال درو باريمور Drew Barry-more الطفل نجم فيلم E.T. ووبي جولد برج Whoopi Goldberg الذي كان أول أفلامه: اللون بنفسجي The Color Purple. كما إعترف المديرون أيضًا بقدرته على استخراج أفضل ماعندهم.

وبعيدًا عن مجال الفنون فقد اعترف الكثيرون بقدرته على توفير الموارد المالية. فعلى سبيل المثال فإنه يستخدم أجولة الدقيق ليحاكي الانفجارات عند تصوير الأفلام. كذلك فإنه عندما أنشأ فريق البناء بطريق الخطأ برجًا للرادار مواجهًا للشمس، عند تصوير فيلم سيفنج برايفت ريان، قرر سبيلبيرج اختيار زاوية أخرى للتصوير بدلاً من هدمه وإعادة بنائه.

وبالتأكيد فإن صناعة السينما ليست هي النشاط الأساسي في إمبراطورية سبيلبيرج. ذلك أن اهتماماته قادته إلى أنشطة أخرى. وقد أشار إلى أن محاولته الأولى في عالم أفلام الكارتون قد

لا تعمر طويلاً، ولكنه استدرك قائلاً: إن رسومه المتحركة استمرت لأنه كما يقول أطفاله يأخذها بروح الطفولة عندما يؤديها. كذلك كانت روح الطفولة موجودة عندما دخلت دريم ووركس مع شركة سيجا مشروعًا مشتركًا . وأخذًا في الاعتبار النجاحات التي حققها حتى اليوم فإن محبيه يرجون أن تظل معه روح الطفولة دائمًا.

إذا كان لك أن تستخدم كلمة واحدة تعبر بها عن عبقرية ستيفن سبيلبيرج فإنها: كلمة الإبداع. وبالتأكيد فإن سبيلبيرج قد أحضر قدرًا كبيرًا من الإبداع إلى صناعة السينما. وفي نفس الوقت فإن الإبداع ليس وحده هو الذي حقق النجاح لمشروعاته، بل إن درجة الابتكار العالية التي أبدتها الشركات التي يديرها كان لها دور في تحقيق هذا النجاح. فهناك شيء خاص في هواء الشركات التي يمتلكها يجعل العاملين فيها يبذلون جهدًا غير عادي لابتكار منتجات مسلية. هذا الشيء الساحر ليس التأثير الخاص للأفلام التي ينتجها بل إنه الإدارة الجيدة - بمعنى أن هناك شيئًا مميزًا لهذه الشركات يجعلها متفردة في مجالاتها.

ومرة ثانية فإن أي شخص عمل في عدد من المنظمات يعرف أن كل منظمة منها تتميز عن باقي المنظمات بطريقة أو أخرى. حتى تلك المنظمات التي تعمل في نفس المجال وتنتج نفس المنتجات أو الخدمات تتميز كل منها عن الأخرى. ففي مجال التجزئة - على سبيل المثال حيث تعتبر شركة وول مارت Wal-Mart وشركة سيرز Sears من كبريات الشركات العالمية في هذا المجال، إلا أن العاملين في وول مارت يشجعون من قبل الإدارة على أن يعملوا كوكلاء لعملائهم، وبالتالي فإن عليهم أن يركزوا على تقديم الخدمات والرضا لهؤلاء العملاء. وعلى العكس منهم فإن العاملين بشركة سيرز يقعون تحت ضغوط الوفاء بالحصة وبالتالي فهم يدفعون العملاء لشراء أشياء غير ضرورية لهم.

والملاحظ أن كلا من وول مارت، وسيرز تمتلكان سلسلة ضخمة من المتاجر التي تبيع العديد من المنتجات على المستوى القومي، ولكن كلاً منهما يتبنى مدخلاً مختلفًا لخدمة العملاء. لم هذا؟ إن هذا الوضع يغرينا بأن نتوقع أنه نظرًا لأن العاملين في هذه المنظمات شخصيات مختلفة، فإن للمنظمات أيضًا شخصيات مختلفة. وعندما نأخذ في الاعتبار أن المنظمات تختلف عن بعضها بطريقة ثابتة، فإنه لابد أن تكون هناك أسباب أخرى أكثر من مجرد اختلاف شخصيات العاملين فيها. وفي الحقيقة فإن الواقع يخبرنا بأن العاملين يتغيرون بسرعة نسبية ولكن المنظمات تتغير ببطء نسبي، وقد تظل ثابتة فترة طويلة. وفي الحقيقة فإن الذين يتغيرون هم العاملون الجدد وليس المنظمات. وبطريقة ما، فإن المنظمات تتمتع باستقرار ذاتي، وهو يختلف عن ذلك الذي يتمتع به مزيج العاملين بها في أي وقت من الأوقات.

ما سبب الاستقرار الذي تتمتع به المنظمات؟ تتضمن الإجابة إلى حد كبير العقائد والقيم الأساسية والتوقعات المشتركة بين العاملين في المنظمة- أو ما يطلق عليه الثقافة التنظيمية. وفور تكون الثقافة التنظيمية فإن هذه العقائد والتوقعات والقيم تميل إلى الثبات نسبيا، ويكون لها تأثير قوي على المنظمات والعاملين بها.

ويعتبر الإبداع والابتكار من العوامل التي لها تأثير قوي على استقرار المنظمات. وكما تعلم فإن بعض الناس- حتى ولو لم يكونوا في مستوى سبيلبيرج- يتبعون عادة عند مواجهة المشاكل مداخل تتسم بالحداثة والإبداع والتفوق على الآخرين. ما أسباب الفروق بين الأفراد في مجال الإبداع؟ ولماذا تتفوق بعض المنظمات على غيرها في مجال الابتكارات؟ ذلك أنه ليس من قبيل الصدفه أن يكون العاملون في إحدى المنظمات أكثر ابتكاراً من العاملين في المنظمة المنافسة لها. وبالتأكيد فإن شركات مثل ثري إم 3M وجيليت، وربرميد Rubbermaid تخرج عن النطاق العادي لتغرس وتنمي الثقافة التي يزدهر فيها الإبداع والابتكار (انظر الشكل 13 - 1).



شكل (13-1) چيليت : شركة دائمًا في المقدمة

ربما لا نعتقد أن الحلاقة نشاط يتطلب مزيدًا من الابتكار، ولكن شركة چيليت تنمي تقنية عالية التطور في ذلك المجال منذ سنوات طويلة، والمفتاح في رأي رئيس مجلس إدارة الشركة ألفريد زين Alfred Zeien هو تنمية ثقافة تدفع العاملين إلى مزيد من التطلع والأبتكار- ثم استخدام هذه الأفكار في الحياة.

ما الذي يجعل هذه الشركات وأمثالها تحتل مكانًا يؤدي فيه الأشخاص العاديون أعمالاً غير عادية؟ هذا السؤال الخاص بالإبداع والابتكار سيتم الإجابه عليه في هذا الفصل. وحتى نضع النقاط فوق الحروف فإننا سنبدأ بالحديث عن الطبيعة الأساسية للثقافة

التنظيميــة بما في ذلك الأدوار التي تلعبها في المنظمــات ثم نصف الإجراءات التي يتم بها تكوين الثقافــة التنظيمية والمحافظة عليــها. وفي المبحث التالي لذلك سنراجع تأثير الثـقافة التنظيمــية على أداء الأفراد والمنظمات، وسنبـحث كذلك متى وكيف يـتم تغيير الثـقافة. وستــجهزنا تلك المناقـشات لفهم طبـيعة الإبداع والابتـكار اللذين سيشكلان الموضــوعات الرئيســية في النصف الثـاني من هذا الفصل- ونـعني بذلك: أننا سنناقش كيـفيــة تحويل الإبداع إلى تطبيقات ابتكارية في المنظمات.

طبيعة الثقافة التنظيمية: The Basic Nature of Organizational Culture

حتى نفــهم الثقافــة التنظيمــية جيــدًا، فلا بد من فهم طبــيعتــها الأساســية. ولذلك سنتعرض لتوضيح عناصرها الأساسية، وخـصائصها الجوهرية، وسنتعرف على ما إذا كان يوجد بالمنظمة ثقافــة واحدة أو أكثر، و**أخيرًا** سنتعرف على الأدوار التي تلعبــها الثقافة في أداء المنظمة.

الثقافة التنظيمية: Organizational Culture

تعريفها وخصائصها الأساسية: A Definition and Core Characteristics

ناقشنا الثقافة التنظيمية حتى الآن بصفة عامة. وعلينا الآن أن نبدأ في وضع تعريف علمي لهــا. وتعرف الثقــافة التنظيــميــة بأنها إطار مــعرفي مكون من الاتجاهــات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة. وتتأصل أي ثقافة تنظيمية على مجموعــة من الخصائص الأساسية التي يثمنهــا العاملون في المنظمة. وفي الجــدول (13 - 1) عدد من الخصائص التي لها أهمية خاصة بالنسبة للثقافة التنظيمية.

الجدول (13-1)

أهم القيم التنظيمية التي تعكسها ثقافة المنظمة

ربما تميزت المنظمات بقيمها الأساسية، مثل تلك القيم الملخصة هنا.
- الاهتمام الفائق باحتياجات العملاء والعاملين.
- حرية تقديم الأفكار الجديدة .
- الرغبة في تقبل المخاطرة التي يتحملها العاملون في سبيل المنظمة.
- الاتصالات المفتوحة.

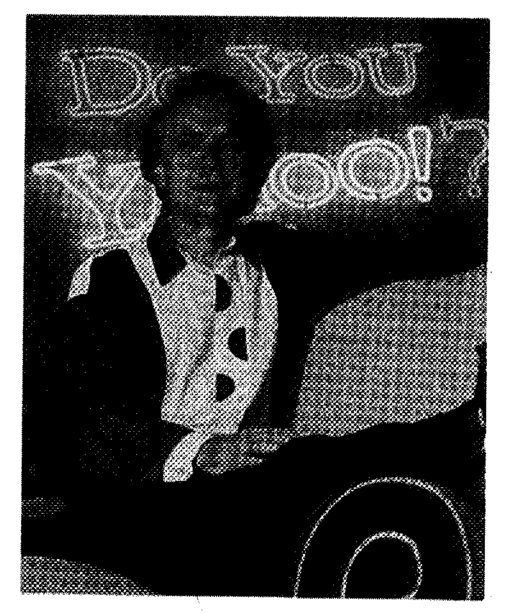
ويثير هذا التعريف عدة ملاحظات هي :

أولاً : أن المنظمات تختلف عن بعضها في مدى حساسيتها لاحتياجات العملاء والعاملين. فعلى سبيل المثال فقد كانت الثقافة التنظيمية لشركة UPS لا تهتم كثيراً باحتياجات العملاء. أما اليوم فإن الثقافة في نفس الشركة تعطي أهمية خاصة لخدمات العملاء ورضائهم.

ثانيًا : تختلف المنظمات عن بعضها في مدى تشجيع العاملين على تنمية أفكار جديدة والتقدم بها للإدارة. فعلى سبيل المثال فإن العاملين بشركة والت ديزني يحصلون على برنامج تدريبي طويل يتعلمون خلاله كيف يتعاملون مع العملاء الذين تطلق عليهم الشركة «الضيوف». وعلى العكس من ذلك فإن شركة MCI للاتصالات تشجع العاملين بها على التميز والتقدم بالأفكار الجديدة للشركة. وفي الحقيقة فإن صاحب الشركة بل ماك جوان Bill Mc Gowan يتمسك بتلك الخاصية لدرجة أنك لا تجد بالشركة دليل عمل يهدف إلى حث العاملين على الابتكار وتطوير أساليب الأداء.

ثالثًا : تختلف الشركات عن بعضها في مدى الإقبال على المخاطرة. فعلى سبيل المثال فإن بنك أف أميريكا Bank of America يعتبر محافظًا جدا، ولا يضع أمواله إلا في استثمارات آمنة جدا. ولكن الذين يتولون أعمال الشراء في شركة ذا ليمتد The Limited يشجعون على عدم شراء الكثير من الاستثمارات الآمنة.

رابعًا : تختلف المنظمات أيضًا بالنسبة لعدد بدائل الاتصال المتاحة للعاملين وغيرهم فعلى سبيل المثال فإن المتوقع من العاملين بشركة ياهو Yahoo - شركة الإنترنت العملاقة- أن يتخذوا القرارات اللازمة ُوأن يتصلوا بأي شخص يرون أنهم بحاجة إلى الاتصال حتى لو ذهبوا مباشرة إلى رئيس مجلس إدارة الشركة ثيموثي أ. كوجل Timothy A Koogle (انظر الشكل رقم 13 - 2). أما في شركة IBM فقد جرى العرف على أن يلتزم العاملون بحدود السلطة ولايتخطونها- كما جرى العرف على حصر السلطة في عدد محدود من كبار المديرين - وإن كان ذلك الاتجاه آخذ الآن في التغير. ولاشك أن هذه الأمثلة. قد أوضحت مجموعات القيم المختلفة التي تعكسها الثقافة التنظيمية في كل شركة.



شكل (13-2)

ياهو : ثقافة الاتصالات المفتوحة

تيـمـوثي أ. كوجل يـاهو كواحـدة من أفـضل العلامات الـتجارية في شركات الإنـترنت. وقد نجحت إستراتيـچيته الخاصة بتطور الشـركة وفقًا لاحـتيـاجات العـملاء لأنهـا قامت على حـرية اتصال العـاملين ببعـضهم. وعلى المشـاركة في اتخـاذ القرار المطلوب. وقـد كـانت هذه الفكرة ضرورية في عالـم الإنترنت الذي يتغيـر بسرعة شديدة

الثقافات في المنظمات : Cultures Within Organizations

ثقافة واحدة أم عدد من الثقافات : One or Many

يفهم من مناقشتنا السابقة أنه يوجد بكل منظمة ثقافة واحدة، أو ثقافة رسمية- بمعنى مجموعة من القيم المشتركة والعـقائد والتوقعات التي تسود بين العاملين في المنظمة. ولكن هذا نادرًا ما يحدث. وبدلاً من ذلك فإنه يوجد بالمنظمات خـاصة كبيرة الحجم - عدد من الثقافات الفرعية التي تعيش مع الثقافة العامة.

وبصفة عـامة فإن هناك ميل لأن يـشيع قدر أكبر من القـيم والعقائد والتـوقعات بين العاملين في مـهنة واحدة أو قسم واحد بالمقـارنة بما يشيع بين العاملين في مـهن أو أقسام مختلفة. ويعني ذلك أن لتلك المجـموعات المختلفة عدد من الثقافات الفـرعية. والمقصود بالثقافة الفرعية تلك التي تشيع في كل قسم أو إدارة من إدارات المنظمة، وليس في المنظمة ككل. وتتـمايز هذه الـثقافـات بتمـايز الوظائف التي تؤدى في المنظمـة أو بتبـاين المواقع الجغرافية لأنـشطة المنظمة(بمعنى وجود العاملين في أماكن مختلفـة مثلاً). وفي الواقع فإنه يوجد عـدد من الثقافـات الفرعية الناشـئة من اختـلاف المهن أو مجال النشـاط أو القسم الوظيفي في المنظمات الكبرى.

ولا يعني هذا أنه لا يوجد بتلك المنظمـات ثقافة عامة تسـيطر على الثقافات الفـرعية وعلى شخصـية المنظمة، وهي الثقافة التي تحـدثنا عنها حتى الآن. وتعكس الثقافـة العامة القيم الأسـاسية - أي: مجـموعة العقـائد العامة التي يتقـاسمها العـاملون في المنظمة. ويتقاسم أعضاء الثقافة الفرعية هذه الثقافة العامة مع باقي العاملين في المنظمة. وعلى ذلك

فإن الثقافة الفرعية لا يمكن اعتبارها ثقافة مختلفة عن الثقافة العامة، ولكنها تعتبر ثقافة جزئية تنضوي تحت الثقافة العامة.

قضايا أخلاقية:

ربما تقضي الثقافة العامة على المعايير الموجودة في الثقافات الفرعية. هل يمكنك التعرف على حالات يكون فيها هذا العمل غير أخلاقي إشرح ذلك.

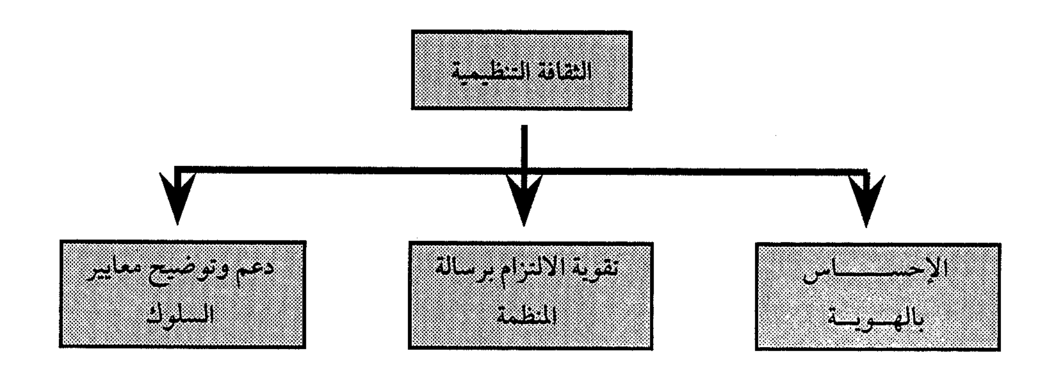
دور الثقافة في المنظمات: Culture's Role in Organizations

ربما أدركت من قراءتك للقيم الثقافية التي تميز المنظمات عن بعضها أن الثقافة قوة خفية ذات تأثير متعدد الجوانب. وبالتأكيد فإن الثقافة تلعب أدوارًا عديدة في المنظمات.

ومن أوضح الأدوار التي تلعبها الثقافة في المنظمات أنها: تزود المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية. وكلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما قوي ارتباط العاملين برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها. فعلى سبيل المثال فإن العاملين بشركة ساوث وست للطيران يشعرون بالتميز لأن الشركة تسمح لهم بالنكت والترويح عن أنفسهم أثناء العمل، وهو شيء بدأ على يد منشأ الشركة هيرب كيلهر. ولذلك يشعر هؤلاء العاملون بالارتباط بالشركة. أنهم يشعرون بالانتماء إليها. ولذلك فإنهم نادرًا ما يتركونها للعمل بشركة طيران أخرى.

ويوضح مثال شركة ساوث وست للطيران الوظيفة الثانية الهامة للثقافة وهي: خلق الالتزام برسالة الشركة. ذلك أن تفكير الناس عادة ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصيا إلا إذا شعروا بالانتماء القوي للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة، وعند ذلك يشعرون أن اهتمامات المنظمة التي ينتمون إليها أكبر من اهتماماتهم الشخصية. ويعني ذلك أن الثقافة تذكرهم بأن منظمتهم هي أهم شيء بالنسبة لهم.

والوظيفة الثالثة الهامة للثقافة أنها: تدعم وتوضح معايير السلوك بالمنظمة. وتعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد. كما أنها مهمة بالنسبة لقدامى العاملين أيضًا. فالثقافة تقود أقوال وأفعال العاملين، مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الحالات. وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة، وكذلك السلوك المتوقع من عدد من العاملين في نفس الوقت. فعلى سبيل المثال فإن لدى العاملين في الثقافة التي يسيطر فيها الاهتمام برضا العملاء إرشادات واضحة حول نوع السلوك المطلوب: القيام بأي شيء يرضي العميل. وعن طريق القيام بالأدوار الثلاثة السابقة تتضح مدى قوة الثقافة في التأثير على السلوك التنظيمي. (شكل 13-3) تلخيص الأدوار التي تلعبها الثقافة في المنظمة).



شكل (13-3) الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية

تخدم الثقافة التنظيمية للوظائف الثلاث الأساسية الملخصة في الشكل

قضايا عالمية :

تؤثر الثقافة القومية والثقافة التنظيـمية على العاملين وفرق العمل أثناء أداء وظائفهم. ماأوجه الشبه والخلاف بين هذين النوعين من الثقافة؟

التعرف على الثقافة التنظيمية: البعدان الأساسيان للثقافة التنظيمية

Identifying Organizational Culture: The Double S Cube

كما قد تتخيل فإنه من الممكن وصف الثقافة التنظيمية ، والتعرف عليها باستخدام عدد من الطرق. ومع ذلك فإنه لكي تفهم الثقافات التنظيمية وتقارن بينها فلابد أن يتوفر لديك طريقة ثابتة لتصنيفها. وحديثًا توصل اثنان من علماء ومستشاري الثقافة التنظيمية البريطانيين إلى اقتراح أسلوب واحد في ذلك المجال. وهذا ما سنبحثه هنا.

البعدان الأساسيان للثقافة التنظيمية

Two Underlying Dimensions of Organizational Culture

يطلق على النظام المستخدم لتصنيف الثقافات التنظيمية اسم المكعب مزدوج حرف S، إشارة إلى البعدين الأساسيين المستخدمين لتصنيف الثقافات التنظيمية اللذين يبدأ اسم كل منهما بالحرف الانجليزي S وهما درجة الفهم المشترك لأنشطة المنظمة وأهدافها Solidarity ودرجة الصداقة الموجودة بين أعضاء المنظمة. Sociability ومن الملاحظ أن درجة الفهم قد تكون عالية أو منخفضة ،وكذلك الأمر بالنسبة لدرجة الصداقة.

وبإمكاننا أن نصف أربعة أنواع أساسية من الثقافة التنظيمية التي يمكن أن توجد في المنظمات. وفي الشكل (13 - 4) مربع كبير مقسم إلى أربعة مربعات صغرى موجود في

مقدمة الشكل، مع ملاحظة أن كل واحد من المربعات الصغرى يشير إلى نوع معين من الثقافات التنظيمية. كذلك فإن من الملاحظ أن لكل من الثقافات المذكورة جوانب إيجابية وأخرى سلبية، وهذا يعني أنه من الممكن إضافة بعد ثالث للبعدين السابقين، مما يحيل المربع إلى مكعب. وسنصف الآن البعدين الأساسيين للثقافة التنظيمية. هذان البعدان اللذان يكونان الأساس للثقافات التنظيمية الأربع المشار إليها.

البعد الخاص بدرجة الصداقة: ***The Sociability Dimension*** يقيس هذا البعد درجة الصداقة بين أعضاء المنظمة، وهذا أول شيء يلاحظه العامل الجديد. ذلك أن بعض المنظمات تضم أفرادًا على درجة عالية من الصداقة، بينما تضم بعض المنظمات الأخرى أفرادًا ينطوون على أنفسهم ولا يميلون إلى صداقة الآخرين. وتصنف الأولى مع المجموعة العالية على هذا البعد، والثانية مع المجموعة المنخفضة على هذا البعد.

وللصداقة جوانب إيجابية وأخرى سلبية. فمن إيجابياتها أنها تساعد على نشر الابتكار؛ لأنها تحث الناس على العمل في شكل فرق عمل، وعلى تقاسم المعلومات والمعارف مما يزيد انفتاحهم على الأفكار الجديدة. وعلى الجانب السلبي فإنها قد تحفز العاملين على تكوين جماعات غير رسمية قد تدمر الطرق العادية لاتخاذ القرار. ومن التأثير السلبي لدرجة الصداقة القوية أن أعضاء الجماعة قد يبتعدون عن مناقشة بعضهم البعض، وعن ما يثير الخلاف بينهم مما قد يؤدي إلى ما سبق وصفه في الفصل التاسع بالتفكير الجماعي.

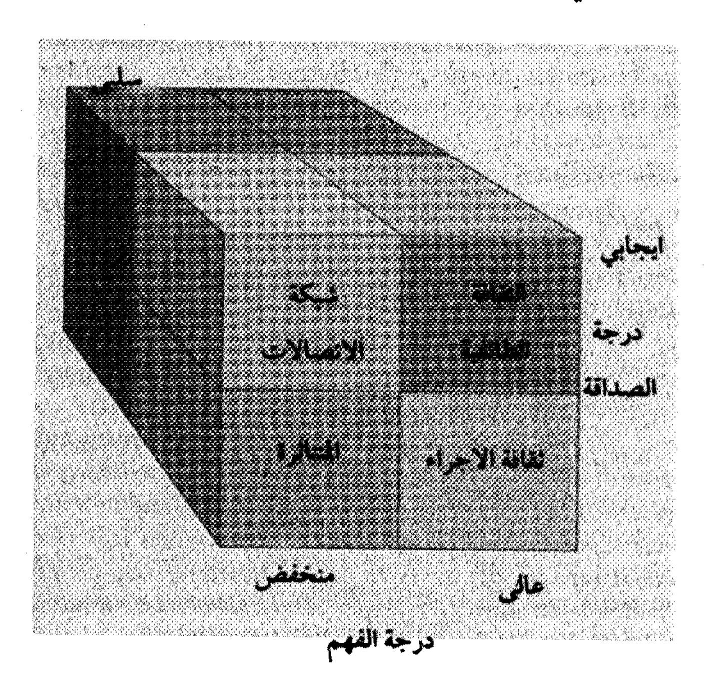
البعد الخاص بدرجة الفهم المشترك لرسالة المنظمة وأهدافها: ***The Solidarity Dimension*** من الواضح أنه لا صلة بين هذا البعد وبين علاقة العاملين ببعضهم. فضابط البوليس في تتبعه للمجرم والجراح عند وقوفه أمام الطاولة التي يجرى عليها الجراحة يتمتعان بدرجة عالية من فهم رسالة المنظمة وأهدافها نظرًا لأنهما يلتزمان بأساليب محددة لتحقيق الأهداف المتفق عليها. وعلى العكس من ذلك فإن العديد من الناس قد يعملون معًا في أنشطة يتقاسمون فيما بينهم قدرًا محدودًا من المعلومات بشأنها. ومن الممكن لنا أن نتعرف على مثل هذه المجموعات ذات الفهم المنخفض عندما يتم تشكيل اللجان من أعضاء لديهم اهتمام محدود بالقضية موضع البحث.

ومن السهل تخيل مزايا وجود قدر عالٍ من الفهم المشترك لإنجاز الأعمال. فضباط البوليس الذين يخفون لمساعدة بعضهم البعض، وكذلك الجراحون الذين ينسقون جهودهم معًا تسود بينهم درجة عالية من الفهم المشترك لأهداف المنظمة ورسالتها. وعلى الجانب الآخر فقد يكون هذا الفهم ضار جدًا بمن ليسوا أعضاء في الفريق. تخيل على سبيل المثال

درجة الصعوبة التي يواجهها ضابط جديد انضم لـيعمل مع مجموعة من العاملين القدامى الذين يعملون معـًا مثل تروس الساعة. فقد يـشعر هذا الضابط الجديد بأنه مبـعد وأنه قد لايستطيع الاندماج معهم أبدًا.

الثقافات التنظيمية الأربع: Four Organizational Cultures

كما سـبق أن ذكر فإن من الممكن عن طريق دمج المسـتويات العالية. والمنخـفضة من الصداقة، والفهم المشتـرك لرسالة المنظمة وأهدافها وصف أربعة أنواع رئيسـية من الثقافة. وهذه الأنواع موجودة في الشكل (13 - 4) وسنتعرض لها بالشرح فيما يلى:



شكل (13-4) المكعب ذو البعدين الرئيسين

طبقًا لهذا المكعب فإن بإمكاننا وصف أربعة أنواع من الثقافات لكل منها جوانب إيجابية وسلبية

ثقافة شبكة العلاقات: ***Networked Culture*** بدءًا بأعلى الجانب الأيسـر من الشكل يوجد هذا النوع من الثقافـة التي تتصف بدرجة عالية من الصـداقة، ودرجة منخفضـة من فهم عمل المنظمة وأهدافها. ويميل الناس في المنظمات التي ينتشر فـيها هذا النوع من الثقافة إلى اتباع سياسة الباب المفتوح، وأن يتحدثوا عن النشاط بطريقة غير رسمية. كما أنهم ينفقون جزءًا كبيـرًا من وقتهم في بناء الصداقـات دون الدخول في مشاكل. وفي هذا النوع من الثـقافة يتعرف الناس على بعضهم بسرعة ويشعرون أنهم أعضاء في جماعة واحدة.

ثقافة الأجراء : *Mercenary Culture* وفي أسفل الجانب الأيمن - المقابل لثقافة شبكة العلاقات- توجد ثقافة الأجراء التي تتميز بمستوى صداقة منخفض، ومستوى عالٍ من فهم رسالة المنظمة وأهدافها. ويضم هذا النوع من الثقافة من يركزون على العمل معًا لإنجاز الوظائف المكلفين بها. ويميل هذا النوع من الناس إلى الاتصال بطرق مباشرة سلسة ومنطقية. ويسود بينهم السلوك العملي، ولامكان للثرثرة التي تدور بين الأصدقاء بين من يسود بينهم هذا النوع من الثقافة؛ لأنها تعتبر إضاعة للوقت. ويعتبر الربح أهم شيء في ظل هذه الثقافة، ومن الواجب بذل أي شيء لتحقيقه.

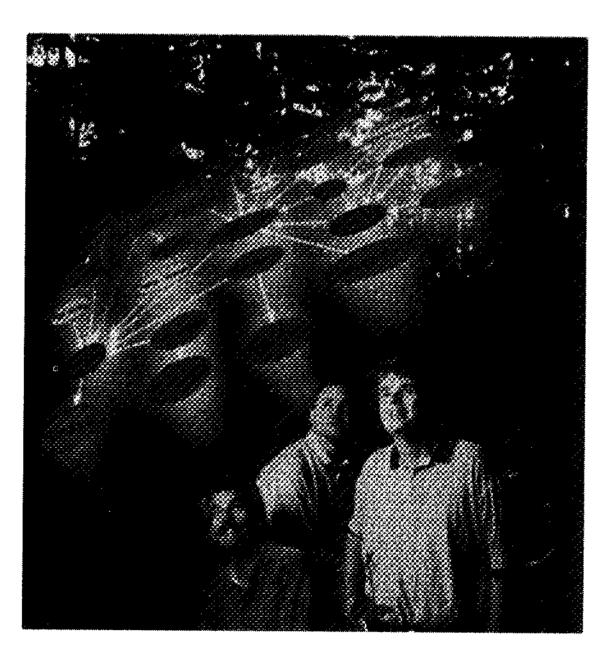
الثقافة المتناثرة : *Frgmented Culture* في الخلية الموجودة أسفل الجانب الأيسر من المربع يوجد هذا النوع من الثقافة التي تتميز بانخفاض معرفة العاملين برسالة المنظمة وأهدافها وبانخفاض مستوى الصداقة بينهم أيضًا. وعادة ما يكون هناك اتصال محدود بين العاملين في المنظمات التي تسود فيها هذه الثقافة - بل أنهم قد لا يعرفون بعضهم.

ويتحدث العاملون في هذه المنظمات إلى بعضهم عندما يكون ذلك ضروريا أو مفيداً وفي الحقيقة فإنهم قد يحضرون إلى مكاتبهم عندما يكون ذلك ضروريا، وبالتالي فإن الغياب أمر شائع. ولذلك فليس من المستغرب أن لا يكون هناك ولاء أو انتماء من العاملين للمنظمة التي يعملون بها، وبدلاً من ذلك فإنهم يفضلون الانتماء إلى المهنة التي يعملون بها.

الثقافة الطائفية: *Communal Culture* توجد الخلية التي تمثل هذه الثقافة في أعلى الجانب الأيمن من الشكل (13-4) ويتميز هذا النوع من الثقافة بدرجة عالية من الصداقة ومن معرفة رسالة المنظمة وأهدافها، كما يوجد بين العاملين فيها صداقات حميمة كما أنه يسود بينهم فهم عميق من الناحيتين: الشخصية والمهنية. وتسود الثقافة الطائفية في العديد من المنظمات التي تعمل في مجالات مرتبطة بالكومبيوتر (راجع الشكل 13 - 5). ونظرًا لأن العاملين في هذه المنظمات يتقاسمون العديد من الأشياء فإنه من الصعب تحديد من ينتمي إلى قسم معين أو وظيفة معينة. وتنساب الاتصالات بسهولة بين المستويات المختلفة في هذه المنظمات. كما أنها تأخذ العديد من الأشكال. وفي الحقيقة فإن هناك صداقة بينهم لدرجة أنه من الصعب التفرقة بين الاتصالات التي تدور بشأن العمل، وتلك التي تدور بشأن الصداقة. ويتمسك العاملون في هذه المنظمات بالانتساب إليها، وعلامة ذلك أنهم يرتدون الملابس التي تحمل شارات المنظمة وعقائدها، كما أنهم يدعمون المنظمة بقوة عندما يتحدثون عنها مع الآخرين.

قضايا عالمية :

لقد نمي مفهوم البعدين الثقافيين بواسطة عالمين بريطانيين، إلى أي مدى تعتقد أن هذا المدخل يقوم بدور جيـد في وصف الثقافة التي تسود في مجـتمعك؟ هل تعتقد أن أنواع الثـقافة الأربع توجد في الشركات الموجودة في الدول المختلفة؟



شكل (13-5) الثقافة الطائفية تشيع في عالم الكومبيوتر

نمى جـاك بريـزي Jack Breese، إيرك هورفتز Eric Horvitz ، وديفيـد هكمان David Heckeman الذين يـعـــملـون في شركة مايكروسوفت برنـامجًا للتعرف على المشـاكل وحلهـا. ففي حـالة مـثل توقف طابعـتك يقوم برنامــجهم بقـيادتك خــلال مرحلة التعرف على الخطأ وعلاجه، وتشيع الثقافة الطائفـية في هذا النوع من الشركات بين المبرمجين لدرجة أنهم يعتقدون أن هذه الثقافة هي أفضل بيئة للعمل.

شرح الثقافة التنظيمية : Interpreting Organizational Culture

حتى يـتم تقيـيم إدراك العاملين بصـورة منتظمة للشـقافـة التي تسود في المنظمـة التي يعملون بها وفقًا لمدخل البعدين الأساسـيين الذي سبق شرحه في المبحث السابق، فإنه يتم استخدام اسـتقصاء مشابه للاستقـصاء الموجود في الجدول (13 - 2) الذي يهدف إلى تقييم درجة الصداقة التي تسود بين العاملين ودرجة فهمـهم لرسالة المنظمة وأهدافها. وقد تساعد عبارات مثل العبارات الموجودة بالجدول على توصيف نـوع الثقافة التي يعتقد العاملون أنها تسود منظمـاتهم، ولكن من المهم أن تتذكر عددًا من النقـاط الأساسية بعـد حصولك على المعلومات. وبالتحديد فإن عليك أن تتذكر بالضبط ماذا تعني أنواع الثقافة التنظيمية الأربع؟ وقبل القفز إلى أي نتيجة فكر جيدًا في الثلاث نقاط الآتية:

1- **تضم الشركات عددًا من الثقـافات لا ثقافة واحدة.** تذكّر أنه قد توجد في الشركات ثقافة عامة واحدة، بالإضافة إلى عدد من الثقـافات الفرعية. فالشركات الكبرى على سبيل المثال تضم عددًا من الثقافات، نظرًا لتعدد الوحدات المكونة لها. كما أن العامل الذي يكمل الاستقصاء يخبرك عن خبرته الشـخصية - التي قد تكون خبرة محدودة.

وبعد الانتهاء من قراءة الجزء التالي الخاص بالعوامل المكونة للثقافة فقد لا يكون ذلك مدهشًا لك.

الجدول (13- 2) تقييم الثقافة التنظيمية

تستخدم عبارات مثل تلك المذكورة هنا لتقييم درجة الصداقة ودرجة الفهم المشترك لأهداف المنظمة ورسالتها والثقافة السائدة فيها. ويستخدم مقياس مدرج من 1-5 لتوضيح درجة الموافقة كل عبارة مع ملاحظة أن الدرجة العالية تعكس درجة موافقة كبيرة بمعنى أن 5 = موافق جدا. . . و1= غير موافق إطلاقًا.

كلما زادت موافقتك على العبارة كلما زادت درجاتك بالنسبة إلى ...	
درجة الصداقة	درجة معرفة رسالة المنظمة وأهدافها
- إلى حد كبير فإنه في مكان عملي يحب الناس بعضهم بعضًا .	- يعرف الناس في شركتي أهدافهم جيدًا.
- في شركتي تستطيع عمل صداقات جيدة.	- في شركتي نعطي ونحصل على إرشادات قوية توضح ما ينبغي عمله.
- في شركتي نقدم خدمات بسيطة لبعضنا.	- إذا كان أداء بعض العاملين ضعيفًا فإننا نعالجه فورًا.
- في شركتي نعمل الصداقة لأننا نرغب في ذلك، لا لسبب آخر.	- يعتبر النجاح أهم شيء في الشركة التي أعمل بها.
- نبحث عن بعضنا أثناء العمل.	- إننا ننهي كل عمل نبدأه ولا نترك شيئًا معلقًا.

2- **تميل الثقافة التنظيمية إلى التغير على مدار الزمن**. افترض أنك أنشأت شركة جديدة. إنها ستكون في الغالب شركة صغيرة تشيع فيها الصداقة القوية بمعنى الثقافة التنظيمية. ومن المتوقع أن تتغير ثقافة الشركة مع تغير حجمها. ولكن من الصعب أن نشرح كيف يتم التغيير. ربما لأن هناك العديد من العوامل التي يلعب كل منها دورًا في هذه الإجراءات. ويكفي أن نقول: أن الثقافة التنظيمية سائلة وليست جامدة. ولكي نوضح إجراءات التغيير فإننا نمثل المنظمة بالأسرة؛ فالعلاقات بين أفرادها تتغير مع تغير الناس، أو تغير الظروف، ومع انضمام أو ترك بعض الأفراد للأسرة. فإذا أدركت التغيير الذي حدث في أسرتك خلال السنين، فإنه يصبح من السهل عليك معرفة كيفية تغير الثقافة التنظيمية.

3- **ليس من الضروري أن تكون إحدى الثقافات أفضل أو أسوأ من الثقافات الأخرى**. هل من الأفضل أن تسود في المنظمة الثقافة الطائفية بدلاً من الثقافة المتناثرة؟ هل هناك نوع من الثقافة أفضل من النوع الآخر؟ الإجابة هي لاعلى السؤالين. وحتى نوضح

هذه النقطة فإننا بحاجـة لأن نكرر المقدمة المنطقية التـي بني عليها مفهوم الثـقافة ذات البُعدين الأساسيين Double S Cube وهي أن لجميع الثقافات جوانب إيجابية وجوانب أخرى سلبـية. ومن المثير أن بـعض المنظمات تحقق النجـاح لأنه يسود فيهـا نوعًا من الثقافة التي قد لا تكون مناسبة بالمرة للشركات الأخرى. والمعضلة ليس الحصول على نوع معين من أنواع الثقافة بل في تنمية الثقافـة المناسبة لظروف معينة. فالثقافة ظاهرة معقـدة، ولذلك فالثقافـة المناسبة لإحدى الشـركات قد لا تكون مناسبة بـالمرة لشركة أخرى. وحتى بالنسبة لشركة واحدة فإن الثقافة التي أثرت بكفاءة في زمن ما قد تتغير مع مرور الوقت. ومن الواضح أن توصيف الثقافة التنظيمية ما هو إلا الخطوة الأولى ولكن شرح ماذا يعني حصول إحدى المنظمات على ثقافة معينة أمر هام أيضًا.

تكوين الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها:

The Formation And Maintenance of Organizational Culture:

الآن وبعد أن تعرفنا على الطبيعة الأساسية للثقـافة التنظيمية، فسنبدأ في شرح قضية أكثر أهمية وهي: كـيف تتكون الثقافة التنظيمية، وكيف يتم المحـافظة عليها؟ بمعنى كيف نحتفظ لها بتأثيرها بعد تكونها؟

كيف يتم تكوين الثقافة التنظيمية؟

How Is Organizational Culture Created?

لماذا يتـقاسم عـدد كـبيـر من العـاملين بإحـدى المنظمات نفـس الاتجاهات والقـيم والتطلعـات؟ هناك عدد من العوامل تسـاهم في تحقـيق هذا الوضع، وبالتالي تشـترك مع بعضها في تكوين الثقافة التنظيمية. ومن هذه العوامل :

منشئ الشركة: ***Company Founder*** قد تعـزي ثقافة المنظمـة ولو جزئيـا إلى الشخص أو الأشخاص الذين أنشأوا الشـركة. وغالبًا ما يظهر بين هؤلاء الناس شخصـية ديناميكية، وقيمًا مسيطرة قوية، ورؤية واضحة لما ستكون عليـه الشركة في المستقبل وكيفية الوصول إلى ذلك. ونظرًا لأنهم يكونون موجودين بالشركة منذ البـداية، كما أنهم يساهمون بقوة في اختيار كبار العاملين، فإن اتجاهاتهم وقيمهم تنتقل إلى العاملين الجدد بالشركة. وينتج عن ذلك قبول وجـهات نظرهم متى ظهرت بالمنظمة، وتـظل آراؤهم موجودة طالما أنهم يعملون بالشركة.

خذ على سبيل المثال: ثقافة شركة ميكـروسوفت التي تثمن إنفاق وقت طويل في العمل بالشركة. لقد انتقلت إلى العاملين مما كـان يفعله بل جيتس صاحب الشركة. وفي بعض الأحيان تظل القيم التي غـرسها صاحب الشركة موجودة حتى بـعد تركه الشركة. ومن

ذلك علي سبيل المثال القيم التي غرسها راي كروك Ray Kroc في سلسلة مطاعم ماكدونالدز من ضرورة حصول العملاء على طعام جيد بأسعار معقولة في بيئة أسرية نظيفة، فإنها مازالت موجودة حتى الآن. كذلك فإن مجموعة القيم الأسرية التي غرسها والت ديزني في شركته مازالت موضع تقدير العاملين بالشركة وتمسكهم، بسبب أن العاملين تعودوا أن يسألوا عندما يواجهون ظروف جديدة، ماذا كان سيفعل والت في هذه الحالة؟. ويعني ذلك أن القيم التي غرسها هؤلاء الناس ظلت منتشرة في شركاتهم، واستمر تأثيرها القوي على الثقافة العامة السائدة في تلك الشركات.

قضايا أخلاقية:

هل هو عمل غير أخلاقي أن يطلب من أنشأ الشركة من العاملين بشركته أن يتبنوا قيمة ووجهة نظره؟ هل يمكنك أن تفكر في ظروف يكون ذلك السلوك فيها نوعًا من الإكراه؟ وعندما لا يكون ذلك إكراهًا؟

التأثر بالبيئة الخارجية: ***Experience with the Environment*** تنمو ثقافة المنظمة متأثرة بخبرة المنظمة مع البيئة الخارجية. فعلى كل منظمة أن تجد لها مكانًا مناسبًا Niche في الصناعة التي تعمل بها أو السوق التي تتعامل فيه. وتعمل المنظمة على تحقيق ذلك في أيامها الأولى. ومن هنا فإن بعض القيم والممارسات قد يكون لها تأثير جيد على المنظمة بالمقارنة بالقيم والممارسات الأخرى. فعلى سبيل المثال فإن إحدى الشركات قد تعتبر حصول العملاء على منتجات خالية من العيوب هو أساس وجود مكان متميز لها بالسوق، وبالتالي فإن وجود هذا المستوى من المنتجات يدفع العملاء إلى تفضيلها على غيرها من الشركات المنافسة. ويعنى ذلك أن هذه الشركة ستعمل على تحقيق مستوى عال من التزام العاملين بها بإنتاج منتجات عالية الجودة. وعلى العكس من ذلك فقد ترى شركة أخرى أن إنتاج وبيع منتجات متوسطة الجودة منخفضة السعر يخدمها بطريقة أفضل ويحقق لها مكانًا مناسبًا بالسوق. وينتج ذلك عن ظهور ثقافة عامة تركز على اتباع إستراتيجية قيادة السعر. وبمثل تلك الطريقة تتشكل ثقافة المنظمة متأثرة بظروف البيئة الخارجية.

الاتصال بالعاملين الآخرين: ***Contact with Others*** تتأثر الثقافة التنظيمية باتصال مجموعات العاملين ببعضها. وإلى حد كبير، فإن الثقافة تقوم على الفهم المشترك للظروف والأحداث التي يواجهها العاملون بالمنظمة. وباختصار فإن الثقافة التنظيمية تقوم على أن العاملين يعطون معنى مماثلا للأحداث والأنشطة التي توجد بالشركة. وبلغة أخرى فإنه يتكون لديهم فهم واحد للأحداث والأنشطة الهامة التي يرونها في العالم خاصة تلك التي لها علاقة بالمنظمة (راجع الفصل الثاني).

وسائل إنتقال الثقافة: Tools for Transmitting Culture

كيف تنتـقل قيم الثـقافة بـين العاملين؟ وبلغة أخـرى: كيف يتـعلم العاملون ثقـافة منظماتهم؟ يـتم تعلم ذلك بواسطة عدد من الطرق منهـا : الرموز Symbols، والقصص، والمصطلحات، والاحـتفالات، والتعبـيرات التي تحدد مبـادئ المنظمة. وسنوضح دور كل منها في نقل الثقافة باختصار فيما يلي :

الرموز: تلك الأشياء التي تقول أكثر مما تراه العين

Symbols: Objects That Say More than Meets the Eye

تعتمد المنظمات كثيرًا على الرموز، وهي الأشـياء التي تتضمن معان أكبر بكثير من المعنى الظاهرى لهـا (انظر الشكل 13 - 6)، فـعلى سبـيل المثـال فـإن بعض الشركـات تستخدم المبـاني الضخمة المثيرة للإعجاب لـتوحي للعملاء وغيرهم بأنها شركـة ضخمة مستقرة لهـا مكانها في السوق. كذلك فإن بعض الشركات تعـتمد على الشعارات Slo-gan لترمز إلى القيم التي تعتنقها. مع ملاحظة أن هذه الشعارات تتغير من وقت لآخر. ومن الأمثلة التقليدية للشـعارات التي اتخذتها الشركات، شعـار شركة جنرال إليكتريك الذي يقول: "التـقدم والارتقاء هو أهم مـا ننتجه"، وشـعار شركة فـورد الذي يقول: "الجودة هي وظيفتنا الأولى". كذلك فإن سـيارات الشركة أو طائراتها توحي بمعلومات عن بعض خصائص الثقافة التنظيمية للشركة مثل جدارة الشركة بالقوة أو السيطرة.

شكل (13- 6) الشعارات
مؤشرات هامة لثقافة الشركة

تنتـقل ثقـافة الشـركـة عن طريق الشعارات إلى حد كبير.
فالجمل والأشياء المختلفة مثل تلك القبعات المضحكة الموجودة بالشكل مستخدمة لهذا الغرض.

لا أعرف كيف بدأت أيضًا، وكل ما أعرفه أنها جزء من ثقافة منظمتنا

وفي إحدى الدراسات المثيرة عرض البحاثة على الناس رسومًا لحجرات الاستقبال في العـديد من الشـركات، ثم سـألوهم عـما تريـد الشركـات أن توحي به من خـلال تلك الرسوم. وقد أعطت الرموز المختلفة تصورًا مختلفًا للثقافة التنظيمية. فعلى سبيل المثال فإن

صالات الشركات المليئة بالزهور والورود نظر إليها على أن ثقافتها مفعمة بأجواء الصداقة وتقدير العاملين، بينما نظر إلى الشركات التي تظهر رسومها ما حصلت عليه من جوائز وشهادات تقديرية وصور تذكارية على أنها شركات تسعى إلى تحقيق النجاح. وتؤكد هذه النتائج أن الرموز أدوات قوية لإرسال المعاني المتعلقة بالثقافة التنظيمية. (وحتى توضح لنفسك هذه الخاصية اشترك في التدريب الموجود في نهاية الفصل تحت عنوان (تدريب جماعي).

القصص Stories "في الماضي تعودنا على..."

تنتقل القصص المتعلقة بالثقافة التنظيمية عن طريق القصص التي تروي عنها، سواء تم ذلك بطريق رسمي أو غير رسمي. وتوضح القصص أهم خصائص الثقافة التنظيمية، كما أن نقلها إلى الغير يمكن أن ينشأ أو يؤكد القيم المطلوبة. ولا ضرورة لأن تتضمن القصص أحداثا عظيمة مثل ذلك القرار العظيم الذي اتخذه أحد قادة المنظمة وحماها بمقتضاه من الإفلاس مثلاً. وربما أصبحت كلمات قصيرة شعارًا أو مثلاً لأنها توصل الرسالة المقصودة بكفاءة. فعلى سبيل المثال فإنه يتم عمدًا إخبار العاملين بشركة الحلوى البريطانية كادبيري Cadbury بالقصص الخاصة بقيام الشركة على مبادئ الصداقة حتى يفهموا ويتقبلوا أهم قيم الشركة وهي العمل الجاد.

اللغة الخاصة Jargon : أي: اللغة الخاصة التي تحدد ثقافة المنظمة تعمل اللغة التي تستخدم في الاتصال اليومي بين العاملين على الاحتفاظ بالثقافة حية في المنظمة. فعلى سبيل المثال فإن هذه اللغة الخاصة تساعد أعضاء المنظمة على التعرف على بعضهم البعض - أي: تحديد هويتهم - كأعضاء في المنظمة (راجع الفصل السادس). فعلى سبيل المثال فإن العاملين بشركة IBM أعتادوا أن يطلقوا تعبير ملفات صلبة Hard Files ويقصدون بذلك الأقراص الصلبة Disk Drives، وأن يطلقوا لوحات الدوائر الإلكترونية Circuit Boards ويقصدون بذلك اللوحات الخالية منها Planar board. وهي ألفاظ تعبر عن طبيعة ثقافتهم. وفي هذه الأيام فإنه قد تجري اختصارات على ألسنة العاملين بإدارة الموارد البشرية تبدو غريبة على غيرهم، ولكنها تميزهم عن غيرهم. ومن أمثلة تلك الاختصارات FMCS التي تعني خدمات الوساطة والتوفيق الفيدرالية، و ERISA التي تعني قانون الضمان الاجتماعي للعاملين، وBFOQs* التي تعني المؤهلات الوظيفية الأصلية و RMs التي تعني التصويت على فض الاتحادات. وبمرور الوقت فإن اللغة التي ينميها العاملون في الشركة

(*) هذه التعبيرات مشتقة من التعبيرات الإنجليزية الآتية:
FMCS= Mediation and Conciliation Service: ERISA= Employee Retivement Income Security Act; BFOQs= Bona Fide Occupational Qualifications.

أو إحدى إداراتها للتعبير عن أنشطتهم تخدم كعـامل مشترك يجمع العاملين معًا ويعبر عن ثقافة الشركة العامة أو الفرعية حـتى ولو بدت تلك التعبيرات غريبة بالنسبة لمن هم خارج الشركة أو القسم الذي يشيع فيه استخدام تلك اللغة.

الأحتفالات Ceremonies: المناسبات الخاصة التي تبجل قيم الشركة تحافظ الشـركات على ثقافتها عن طريق الأحتفالات المتعددة التي تقـوم بها. وبالتأكيد فإنه ينظر إلى الاحتفالات على أنها احتـفاء بالقيم والفروض الأسـاسية التي قامت عليـها الشركة. وكـما هو الحال بالنسبة لاحتفالات الزواج التي تعلن عـلى الملأ: التزام الزوج والزوجة بقيم الزواج، وكما يؤكد الاحتفال الخاص بتنصيب الرؤسـاء الجدد مجيء إدارة جديدة للدولة، فإن احتفالات المنظمات تؤكد الحفاوة بتحقيق هدف معين. فعلى سبيل المثال فإن إحدى شركات المحاسبة احتفلت بانتقالها إلى مبنى إداري أفضل بأن أقامت وليمة أظهرت أنها حققت إنجازًا رائعًا. وقد عبر الخبراء عن معنى الاحتفالات بالنسبة للثـقافة فقال: "الاحتفالات بالنسبة للثقافة كالنص بالنسبة للفيلم" . . . إنها قيم يصعب التعبير عنها بأي طريقة أخرى.

قضايا عالمية:

ما تأثير الثقافة القومية على دور الشعارات، والقصص، والاحتفالات في نقل الثقافة التنظيمية؟

التعبيرات التي تحدد المبادىء Statements of Principle (التعبير عن الثقافة كتابة) من الطرق التي تنتقل بها الثقـافة: المبادئ المكتوبة. وقـد سجلت بعض الشركات مـبادئها بوضوح ليطلـع عليها الجميع. فعلى سبيل المثال فإن فورست مارس Forrest Mars صاحب شركة الحلويات التي تنتج المنتج الشهير M&M نمى مبادئه الخمس التي مازالت تستـخدم نبراسًا لأنشطة الشركة حتى اليوم وهي **الجودة:** بمعنى: أنها مسئوليـة كل من يعمل بالشركة؛ **المسئولية:** بمعنى: أن كل عامل مسئول عن فعله وعن قراره؛ **والتبادل:** بمعنى: خلق الظروف التي يربح فيها كل شخص **والكفاءة:** بمعنى أن تعمـل كل المصانع باستـمرار، و**الحرية:** بمعنى: إعطاء العاملين فرصًا لتشكيل مستقبلهم بالطريقة التي تروق لهم.

وبالإضافـة إلى ما سـبق فإن بعض الشـركات تحـدد القواعـد الأخلاقيـة التي تحكم تصرفاتها وتصرفات العاملين فيهـا، ثم تقوم بطبع ذلك في كتيب يسمى دستور الأخلاق. وهو عبارة عن جمل تعـبر عن القيم الأخلاقية التي تلتزم بها الشـركة. وهو وسيلة مؤثرة في ذلك المجال طبـقًا لرئيس مـجلس إدارة شركـة هرشي فودز Hershey Foods ريتشارد زمرمان Richard Zemmerman الذي يرى أن الفرد غـالبًا ما ينضم إلى إحدى الشـركات دون أن يعرف نوع البيـئة التي وضع نفسه ومسـتقبله الوظيفي فيـها. وبالتالي فإن التعـبير

بوضوح عن دستور العمل في المنظمة يسمح للعـامل بأن يقرر أن هذه الثقافة ملائمة له أم لا. بمعنى هل يستطيع الانسجام معها أم (لا).

قضايا أخلاقية:

إلى أي مدى تعتقد أن دسـاتير الأخلاق وسيلة مؤثرة في نقل الثقافة التنظيـمية؟ هل تعرف أحد تلك الدساتير الذي عمل بكفاءة في ذلك المجال.

الثقافة التنظيمية ـ تأثيرها وإمكان تغييرها

Organizational Culture: Its Consequences and Capcity to change

عند هذا المستوى ربمـا تكون قد اقتنعت بالأدوار الهامة التي تـلعبها الثقـافة في عمل المنظمات. وحتى نوضح هذه النقطة فسنعالج الآن كيفـية تأثير الثقافة على المنظمات وعلى سلوك العاملين فيها. ونظرًا لأن بعض أنواع التأثير قد تكون سلبية فإن المنظمات قد تسعى إلى تغييـر الثقافة غير المرغـوبة. ولذلك فإننا سنشرح لماذا تحاول الشـركات تغيير ثقافـتها وكيف تقوم بذلك؟

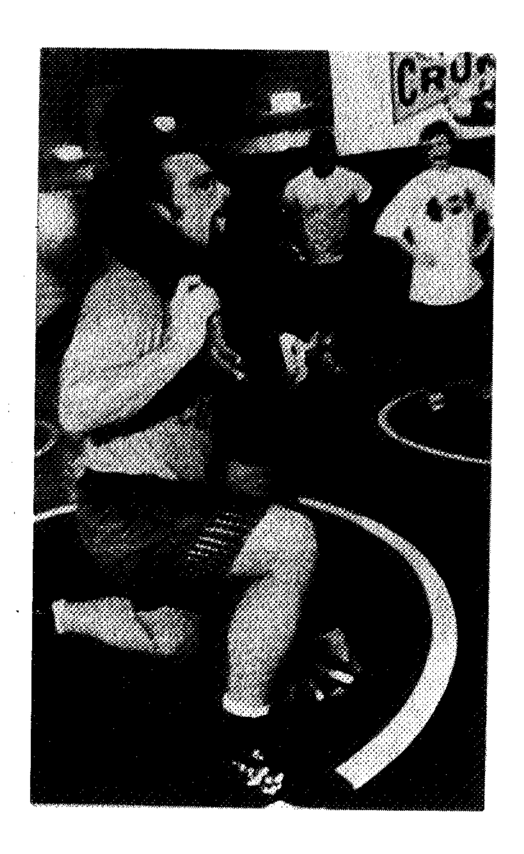
تأثير الثقافة التنظيمية: The Effect of Organizational Culture

تؤثر الثقافة التنظيمية كثـيرًا على العاملين وعلى إجراءات العمل بالمنظمة. وقد يكون بعض آثار الثقافـة جليا واضحًا بينمـا تكون بعض الآثار خفية أي: غيـر واضحة. وتلقى الثقافة ضغوطًا على العاملين ليتوافـقوا معها. بمعنى: أن يفكروا ويعملوا بطريقة تتوافق مع الثقافة الموجودة بالمنظمة. وعلى ذلك فإنه إذا كانت الثقافة التنظيمية تركز على أهمية جودة المنتجات والخدمات الممتازة التي تقدم للعمـلاء، فإنهم سيلاحظون أن مشاكلهم مع الشركة تحل بأدب وكفاءة. أما إذا كانت الشـقافة تركز على حجم الإنتاج مهما كلفهـا ذلك فسيجد العملاء أمامهم مصاعب كبيرة. ومن الممكن أن تؤثر الثقافة على كل شيء في المنظمة بدءًا بطريقة ارتداء العاملين لملابسهم (في شركة IBM على سبيل المثال فإن هناك تقليدًا يقتضى ارتداء الرجال للقمصان البيضاء) ومرورًا بمقدار الوقت المسموح به لبدء الاجتماعات متأخرة عن الوقت المحدد، وانتهاءً بسرعة ترقية العامل إلى الوظيفة الأعلى.

وإذا انتقلنا إلى بحث تأثير الثـقافة على إجراءات العمل، فإننا نجد أن هنا قـدرًا كبيرًا من البحـوث ركز على محاولة اكـتشاف العلاقـة بين الثقافة والأداء. وقـد أوضحت هذه الدراسات أنه لكي يكون للثقـافة تأثير على أداء المنظمة فلابد أن تكون هذه الثـقافة قوية. وبلغة أخرى فـلابد أن يتم التعبيـر بوضوح عن الموافقة أو عـدم الموافقة لمن قامـوا بأعمال تتلاءم مع الثقـافة أو لا تتوافق معها، ولابد أن يكون هناك اتفـاق بين العاملين على القيم

التي تسود في المنظمــة. ولا يمكن ملاحظة العلاقــة بين الثقافة والأداء إلا إذا تحـقـقت هذه الشروط.

ولهذه القــاعدة تطبيـقات هامة بالنسـبة للعاملين وبالنسـبة للمنظمة أيضًـا. ذلك أنها تقترح عـلى طالبي العمل أن يفحصـوا الثقافة في المنظمــة التي توجد بها الوظيـفة قبل أن يتخـذوا قرارهم بالانضمـام إليها. وإذا لم يقـوموا بذلك فـقد يجدوا أنفـسهم في ظروف تتعارض فيها قيمهم مع قيم الشركـة التي انضموا إليها. كذلك فإنها تقترح على المنظمات البحث عن العاملين الذين تتوافق قيمهم مع قـيم المنظمة (بمعنى العمل على تحقيق التوافق بين قيم المنظمة وقيم العـامل). ويتطلب ذلك القيام بتوصيف الخصائص الأساسـية للثقافة السائدة في المنظمــة ونقلها بوضوح إلى العــمالة المرتقبــة، ثم اختيــار العاملين من بين من يتحـقق بين قيمــهم وقيم المنظمة أفـضل مستوى مــن التوافق (انظر الشكل 13 - 7). ومن الواضح أن القيــام بكل ذلك يتطلب جهداً كبـيرًا. ولكن إذا أخذنا في الاعتـبار أن توافق القيم يؤثر إيجـابيا على مسـتوى التزام العاملين بأهـداف المنظمة، وعلى مستـوى رضاهم الوظيفي، ويؤدي كذلك إلى انخـفاض معدل دوران العاملين فإن هذا العـائد يستحق بذل تلك الجهود.



شكل (13- 7)

تحـقيق التـوافق بين العـاملين والثـقـافة عـمل هام

كـرنش Crunch عبــارة عن سلسلة لـلألعــاب الرياضية مكانهــا مدينة نيويورك وهي تعلم الناس الفنون غـير العـادية مـثل الغناء في الهــواء الطلق والمصارعة. وقد جرت عادة رئيس مجلس إدارتها دَج لفنج Doug Leving قبل أن يعين أي موظف من الثـلاثين مـوظفًا الـذين يعملـون بالسلسلة أن يتأكـد من وجود تناسق بيـنهم وبين الطريقة غـير العــادية التي تعـمل بهــا الشركـة ومن المؤكـد أن إهمــال تحـقـيق ذلك التناسق بين ثقـافـة العــامل والمنظمة سيؤدي إلى كارثة.

لماذا وكيف تتغير الثقافة التنظيمية؟

Why and How Does Organizational Culture Change?

ربما تركت تعليقاتنا السابقة حول استقرار الثقافة التنظيمية تساؤلات لديك عن أسباب وطرق تغيير الثقافة التنظيمية. لماذا لا تنتقل الثقافة التنظيمية من جيل إلى جيل بأسلوب ثابت؟ والإجابة الأساسية بالطبع هي: أن العالم الذي تعيش وتعمل فيه المنظمات يتغير باستمرار (انظر الفصل السادس عشر). فالأحداث الخارجية مثل تغير أحوال السوق، والتقنيات الحديثة، وتغير السياسات الحكومية، وغيرها من العوامل تتغير بمرور الوقت، ويقتضي ذلك تغير أسلوب أداء المنظمة لأعمالها وتغير ثقافتها أيضًا.

تكوين قوة العمل ***Composition of the Workforce*** قد تختلف نوعية العاملين الذين يدخلون المنظمة بمرور الوقت عن نوعية العاملين الموجودين بها، وقد يكون لهذه الاختلافات تأثير مباشر على ثقافة المنظمة. فعلى سبيل المثال فإنه قد يكون للعاملين ذوي الأصول والأعراق المختلفة وجهات نظر متباينة حول مختلف أنواع السلوك الموجودة بالمنظمة. فقد يختلفون حول نمط الملبس، وحول أهمية الحضور في الوقت المحدد بالضبط (بل إنهم قد يختلفون في تحديد المقصود بالوقت المحدد)، وقد يختلفون في القدر المسموح به من الاختلافات التي قد تعرض أمام المستويات الإدارية العليا، وفي نوع المأكولات التي تعرض في مقصف الشركة. وبلغة أخرى فإنه من المتوقع أن يأتي التغيير الثقافي إلى المنظمة مع دخول العمالة الجديدة ذات الخلفية المختلفة إلى الشركة.

الأندماجات وشراء الشركات الأخرى ***Mergers and Acquisitions*** تعتبر الأندماجات وشراء الشركات الأخرى مصدرًا من مصادر التغيير المفاجئ في الثقافة التنظيمية. ويحدث ذلك عندما تشتري إحدى المنظمات منظمة أخرى أو تندمج معها. وعندما يحدث ذلك تتم العناية بتقييم الأصول المالية والمادية. ونادرًا ما يهتم المشترى بتقييم الثقافة السائدة في الشركة التي يشتريها. ولسوء الحظ فإن اندماج شركتين ذوي ثقافتين غير متكافئتين؛ قد أدى في كثير من الحالات إلى مشكلة حادة تسمى: الصراع الثقافي Culture Clash.

والمثال التقليدي لتلك الحالة هو الاندماج الذي حدث بين شركة نابسكو منتج البسكويت والمخبوزات الشهير - صاحب العلامات التجارية الشهيرة أمثال فج نيوتونز Fig Newtons وأوريوس Oreos مع شركة آر.ج رينولدز R.J. Reynolds أحد كبار منتجي التوباكو ليكونا الشركة التي عرفت باسم آر.ج آر. نابسكو. وإذا كنت قد قرأت كتاب البربر بالباب Barbarians at the Gate أو شاهدت الفيلم المأخوذ من تلك القصة فإنك تكون على علم بها. فشركة نابسكو التي كان مقرها في مدينة نيويورك، وكان كبار مديريها يتمتعون بالعديد من المزايا التي تقدمها لهم الشركة مثل: الطائرات الخاصة، والمساكن

الفارهة، كذلك فإن العاملين فيها كانوا يفتـخرون بوضعهم المتميز بين العاملين في أمريكا، كما أنهم كـانوا يثمنون ما يتمتـعون به من حرية في أداء أعمالهم ويمثلون نوعًـا خاصا من الثقـافة التنظيمـية. وعلى العكس من ذلك فـإن شركة آر. ج. رينولدز التي يقع مـركزها الرئيسي في مـدينة ونستـون -سالم Winston- Salem ولاية نورث كارولينـا تمثل نوعًا من الثقافة يختلف بوضوح عن ثقافة نابسكو، حيث تتميز ثقافتها بالتركيز على العمل، وإعطاء العاملين قدرًا قليلاً من الحريـة، والتزام عميق بمجتمعها المحلي والاهتـمام بالخدمات المحلية التطوعية. وبالتأكيد لم تكن طائرات الشركة، والمساكن والحفلات الفخمة من مظاهر العمل في المركز الرئيسي لشركة آر. ج. رينولدز.

ولذلك بدأ الشرر يـتطاير عندما اندمجت هاتـان الشركتـان معًا. فـقد غضب كـبار المديرين بشركـة نابسكو بسبب السيطرة الشـديدة التي فرضهـا تيلي ولسون Tylee Wilson رئيس مجلس إدارة شـركة رينولدز. وقد عـبر بعضهـم عن ذلك الوضع قائلاً: يجب أن تأخذ إذنًا عـندما تريد الذهاب إلى دورة الميـاه. وقد أغضب الـعاملين بشركـة نابسكو أن شركتهم لم تحصل عـلى مستوى الاستقلال الذي وعدوا به أثناء المفـاوضات. والنتيجة أن النزاع الحاد قد انفـجر خلال السنة الأولى، مما أدى إلى سيطرة رئيس جـديد على الشركة الجديدة وهو روس جـونسون Ross Johnson الذي كان يعـمل رئيسًا لمجلس إدارة شـركة نابسكو الذي قام فـور توليه السلطة بعزل العـديد من كبار رجـال الإدارة الذين جاءوا من شركـة رينولدز ثم نقل رئاسة الشـركة الجديدة إلى مـوقع جديد محـايد في ولاية أتلانتا. وحتى اليوم فـما زالت الشركة الجديدة تعـاني من انخفاض الإنتاجيـة في بعض وحداتها، ومن ارتفاع معدل دوران العـمل، ومن الانقسام الداخلي الواضح بين أقسامهـا. وبالتأكيد فقد اتضح أنه عندما تتعارض الثقافات، فإن التغييرات التي تلي ذلك قد تكون عنيفة.

قضايا أخلاقية:

عندما تندمج شركتان تظهـر بعض القضايا الأخلاقية، منها على سبـيل المثال: تسريح العمالة، والتغييرات التنظيمية القسرية، مما يهدد الناس في مصادر أرزاقهم، ولكن قد تقلل قوة الشركة الجديدة وقع هذه الخسائر. ما رأيك في هذه الفكرة؟

وفي بعض الأحيان فإن القصة لا تكون هامة لدرجة أنها تثير قرائح الكتاب ومخرجي الأفلام السينمائية، ولكن تظل النتائج بشعة وقاسـية في جميع الحالات. فعلى سبيل المثال فإن اندمـاج بنك ميلون Mellon مع شركـة بوسطون عام 1993 بدا وكأنه أمر عظيم على الورق. ولكن المحللين الماليين لم يغيروا اخـتلاف ثقافة الشركتين أي أهمـية. فبنك ميلون يركز على تخفيض التكاليف. وبالتالي فإن هذه الثقافة تشكل تهديدًا لشركة بوسطون التي تعتبر أن أهم الأصول التي تمتلكها هي الموارد البشرية، أو مـجموعة العاملين المتميزين في

مجال إدارة الأموال. ولذلك فقد شعر كبار المسئولين في شركة بوسطون بالغضب وتركوا الشركة الجديدة، وبعد ثلاثة أشهر أقام ثلاثون آخرون دعوى أمام المحكمة. وقد كلف ذلك الشركة 3,5 $ بليون خسارة في قيمة أصولها، بالإضافة إلى فقد الشركة العديد من كبار عملائها.

وفي السنوات الحديثة، تم عدد كبير من الاندماجات الضخمة، خاصة في مجالات البنوك والاتصالات والبترول. وبالشكل (13 - 8) تلخيص لأهم المعلومات الخاصة بأكبر خمسة إندماجات تمت حديثًا. ومع أنه من المبكر الحديث عن نتائج تلك الاندماجات الآن، ولذلك فإن علينا الاحتفاظ بأعيننا مفتوحة على ما يرد في الدوريات الإدارية لنتعرف على ما قد يحدث نتيجة لتعارض الثقافة في تلك الشركات. وفي الجزء التالي المعنون "إرشادات للأداء الصحيح" بعض المقترحات التي تساعد على تجنب التعارض الثقافي بين الشركات المندمجة.

إرشادات للأداء الصحيح Tips: Doing it Right:

حتى تَدْمِجَ الثقافات بطريقة مؤثرة نَمِّ عقد نفسياً جديداً

تحقق نصف الشركات الجديدة أرباحًا مالية، بينما يحقق النصف الآخر خسائر، والسبب في ذلك: الصراع الثقافي بين الشركات المندمجة. والأنباء السارة أن مزج ثقافة الشركات المندمجة قد يتم بنجاح. فعلى سبيل المثال فشركة الأدوية الضخمة سميثكلاين بيتشام Smithkline.Beecham اشترت وحدة الأدوية التي تباع بدون تذكرة طبية - وحدة ستيرلنج ونثروب Sterling Winthrop- من مالكها وهو شركة كوداك. وحتى تتجنب تكرار الإخفاق التام الذي حدث في بنك ميلون نتيجة لهجرة عقول شركة بوسطون، قام رئيس مجلس إدارة شركة سميثكلاين بكتابة خطاب شخصي لكل من مديري شركة ستيرلنج ونثروب يؤكد فيه دوره الرئيسي في الشركة الجديدة الناتجة عن انضمام الشركتين.

وقد كان لهذه الالتفاتة تأثير من ناحيتين، ذلك أنها قضت على أي شعور بعدم الأمن شعر به أي مدير، كما أنها وضعت أساسًا للاتصال ستبنى عليه إجراءات دمج الثقافتين فيما بعد. ويبدو أن مفتاح النجاح في هذا المجال هو إشراك العاملين في وضع وتنفيذ خطة الاندماج حتى يشعروا أن لهم سيطرة على جزء من مقدراتهم. وسيتيح ذلك الفرصة لهؤلاء العاملين لعرض مالديهم من قدرات على رؤسائهم وزملائهم الجدد.

وربما كانت المعضلة الأساسية أمام تكامل الثقافتين هي خلق علاقة بين كل عامل وبين الشركة الجديدة. ويتضمن ذلك ما يعرف بالعقد النفسي - الذي يعني وجود تفاهم ضمني وغير رسمي بين العامل والمنظمة بخصوص تحديد ما سيقدمه كل منهما للآخر، وما سيحصل عليه في مقابل ذلك.

ومن الممكن التفكير في هذا العقد النفسي على أنه أساس لدعم الثقافة التنظيمية ، أو خلق بيئة لإعادة ترتيب مكان العمل. فالعـقد المكتوب يمكن أن يغطي جميع التـرتيبات الرسمية- مـثل تحديد العمل الذي ينبـغي أداؤه في مقـابل الأجر الذي سـيحـصل عليـه العامل- ولكنه لن يغطي الأمـور غيـر الواضحة، التي لا يمكن التعبـير عنها، والعناصر الشخصية ذات الأهمية الخـاصة في مجال العمل. ولذلك فإنه لابد عند انـدماج الشركات، وبعـد انتهاء العـقد النفسي القـديم من إنشاء عقـد نفسي جديد. ولتسهيل القيام بذلك التغيير اقترح الخبراء التحرك خلال خمس مراحل متميزة هي :

1- خاصم الماضي : اشرح ضـرورة التغييـر. وضح مثلا كيف أن أداء الشركـات القديمة لم يكن جيداً وكيف سيكون أداء الشركة الجديدة أفضل.

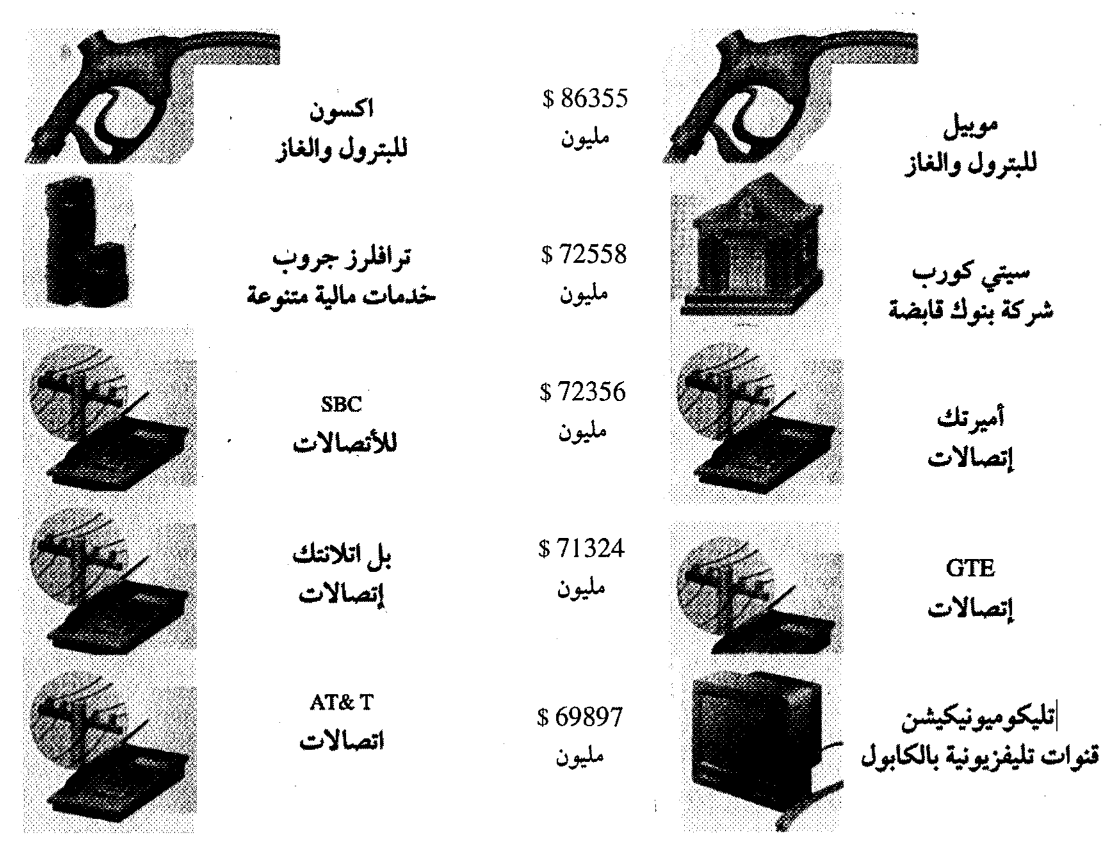
2- جهز أذهان العاملين لتقـبل التغيير. اعط إشارات أن التغييـر قادم، وذلك عن طريق أشياء مثل تعيين أحد كبار المديرين، وتغيير اسم الشركة أو نقل الوحدات الأساسية إلى مواقع جديدة.

3- تحقق من العقد الجـديد: ينبغي أن يتولى المديرون التنفيذيون صياغة العـقد الجديد مع العاملين منذ البداية.

4- حدد العـقد الجـديد بدقة: تأكد من أن العـقد الجـديد يتمشى مـع الهيكل التنظيـمي الجديد للمنظمة، ومع نظم الشركة الجديدة للتعـويض عن العمل. فعلى سبيل المثال إذا أسندت إحدى الوظائف إلى عامل جديد، اجـعل ذلك واضحًا، وإذا كانت الشركة بحـاجة إلى نوع جديد من السلوك فمن الواجب تحفيز وجوده.

5- طبق العقـد الجديد Live the Contract ينبغي أن تكون الاشـارات التي يرسلها الأفـراد عن تطبيق العقد الجديد متناسقة لا متنافرة. بمعنى أن الجميع يفهم الطريقة الجديدة لأداء العمل بالشركة.

وتوضح الخطوات السابقة أن هيكل العمل ونظم التـعويض بالشركة تعتبر أجزاء أسـاسية من العقد الجديد. وبذلك فإن مثل تلك العقـود تكون حيوية بالنسبة للثقافة التنظيـمية. ويعني ذلك أن الشركات التي لا تهتم بذلك تهمل واحـدًا من أهم العوامل المؤثرة على نجاح الاندماج. وقد عـبر عن ذلك أحد الخبراء قـائلاً: وفي التحليل النهائي فـإن تكلفة الاندماج العـالية ليست هي تكلفة الشـراء، بل أنها التكلفة النفسية التي يتحملها العاملون. ولا يعتبر عقد الاندماج هو أهم شيء بل إن الأهـم هو العقد النفسي الذي ينبغي إحلال غيره محله وإعادة توصيفه. وسيكون أمام الأندماج الذي عقدته فرصة إذا أعطيت هذه الأشياء الخفية الأهمية التي تستحقها. أما إذا أهملتها فإن الخسارة ستحيق بالجميع حملة الأسهم، والعملاء، والمديرين، والعاملين.



شكل (13 - 8) أكبر خمسة اندماجات عام 1998م

تندمج الشركات بسرعة شديدة، وقد سجل عام1998 م رقمًا غير مسبوق في هذا المجال، حيث اندمجت بعض من أكبر الشركات في العالم مع بعضها. وتوضح الأرقام الموجودة هنا عن قيم الشركات بالمليون دولار، نرجو أن لا يحدث صراع ثقافي يؤدي إلى تفكك هذه الاندماجات.

المصدر : Based on Data Reported by Colven, 1999; See note 19.

التغيير التنظيمي المخطط : *Planned Organizational change* حتى لو لم يحدث التغيير بسبب الاندماج، فمازالت هناك فرصة لإحداث التغيير الثقافي وفقًا لخطة تضعها الإدارة بهدف تغيير الهيكل الداخلي أو إجراءات العمل الأساسية (انظر الفصل الرابع عشر). وفور اتخاذ مثل ذلك القرار، فإن العديد من الإجراءات التي تعكس الثقافة أو تشارك في تكوينها تكون عرضة للتغيير. فعلى سبيل المثال فإن الشركة قد تتبع معايير جديدة عند استقطاب العمالة الجديدة أو ترقية العمالة الموجودة. كذلك فقد يتم توجيه المديرين إلى التركيز على أهداف جديدة. ومع حدوث هذه التحولات تبزغ معايير جديدة للسلوك الذي تقبله أو تفضله المنظمة، كما تبدأ القيم والاتجاهات التي تدعم هذا النوع من السلوك في التكون. وينتج عن هذا تغير جذري في الثقافة الموجودة بالشركة.

ومن الممكن أن نرى مثالاً جيدًا للتغيير الثقافي المخطط في شركة IBM. فبعد الخسائر الضخمة التي تعرضت لها حديثًا أدركت الشركة أن أحد مشاكلها الكبرى هي البيروقراطية الشديدة التي تجـعل من الصعب على العـاملين في المستويـات الدنيا أن يتخـذوا القرارات المناسبة فورًا. ونتيجة لذلك غيرت IBM طبيعة هيكلها التنظيمي من هيكل يتميز بعدد كبير من المستـويات الإدارية إلى هيكل به عدد قليل من تلك المستـويات. وكما قد تتـخيل فإن الشركة بهيكلها الجديد وحجمها المناسب قد طورت ثقافة جديدة. وقد تحولت الشركة التي كانت تشتهر بالبيروقراطية والجـمود وتركز سلطة اتخاذ القرار في عدد محدود من المديرين الموجودين في القمة بعد إعادة تنظيمها إلى شركة أخرى تتميز بالانفتاح وديمقراطية الإدارة.

والخلاصة أن الثقافـة التنظيمية ثابـتة بصفة عامـة وفي المدى القصير، ولكنهـا قابلة للتغيير. وفي الحقيقة فإن الثقافة تنمو بتأثير قوي خارجية (مثل: تغير تكوين قوة العمل)، كما أنها قد تتغـير نتيجة للعمل الدءوب لتطوير المنظمة وتغيير تصمـيمها (مثل: ما يتم في حالات الاندمـاج وإعادة الهـيكلة). **ومن الخـصائص الهـامـة للثقـافـة: أن محـاولات الشركـات الدءوبة للتغيـير تترجم في درجـة اقترابهـا من المشاكل التي تواجهـها بطرق تتسم بالإبداع والابتكار. ولذلك فسنبـدأ الآن بمعالجـة هذين المفهـومين - أي: الإبداع والابتكار في المنظمات.**

الإبداع الفردي والجماعي : Creativity in Individuals And Teams

قد لا تواجــه أي صعوبة في التـعرف على الإبداع عندما تـراه، ولكن وضع تعريف للإبداع يتضمن قدرًا من التحـدي. ولذلك سنقتفي أثر العديد من العلماء **ونعرف الإبداع بأنه: إجراءات بموجبها ينتج فرد أو مجموعة صغيرة أفكارًا جديدة مفيدة.** وسنشرح في هذا المبحث بمزيد من التفصيل كيف تعمل إجراءات الإبداع.

عناصر الإبداع لدى الأفراد وفرق العمل

للإبداع لدى كل من الأفراد وفرق العمل ثلاثة عناصر أساسية هي : المهارات المتعلقة بالقدرات الأساسية، والمهارات المرتبطة بالإبداع، والحوافز الداخلية الموجودة بالنشاط.

المهارات المرتبطة بالقدرات الأساسية

أيًا كان الوضع فإن مهـارة استخدام الأصابع المطلوبة للعب البيانو أو اسـتخدام لوحة مفـاتيح الكومبـيوتر أو الاحسـاس بالتناغم والمعلومات الموسـيقـية التي نحتـاجهـا لعزف المقطوعات الموسيقية تعتبر مـهارات خاصة وقدرات ضرورية لابد منها لأداء تلك الأعمال؟

وفي الحقيقة فإن الواقع يؤكد لنا أن أي نشاط يتطلب مواهب معينة، ومعارف ومهارات خاصة. وتشكل القدرات والمهارات المادة الخام المطلوبة للإبداع. وفوق كل ذلك فإنه دون وجود المواهب الأساسية المطلوبة لأداء عمل معين عند المستوى الأدنى، فلا يوجد أي أمل في تحقيق الإبداع في أداء هذا النشاط. فعلى سبيل المثال فإن من الضروري قبل أن يقوم السائق بأعمال فذة في مجال قيادة السيارات أن تتوفر لديه القدرات الأساسية المرتبطة باستخدام اليد ،والتنسيق بين الرؤية وحركات اليد التي تعتبر قدرات أساسية لقيادة السيارات.

المهارات المرتبطة بالإبداع: بالإضافة إلى المهارات الأساسية، فإن كون الإنسان أو العامل مبدعًا يتطلب مهارات إضافية- أي أن الإبداع يتطلب قدرات خاصة تمكن الشخص من تناول أعماله بطرق جديدة. وبالتحديد فإنه من المفيد القيام بالأمور التالية عند محاولة تشجيع ونشر الإبداع:

- **تحطيم التفكير العادي واتباع أسلوب جديد للتفكير**: يتحسن مستوى الإبداع عندما يتخلص الناس من الأساليب البالية لأداء الأعمال- أي: عندما يفكرون خارج النطاق المحدود الذي تعوده. وقد يؤدي ربط الشخص نفسه بالماضي وقصر تفكيره عليه إلى قتل الإبداع. انظر بعين جديدة إلى كل ما حولك حتى تلك الأشياء المعتادة بالنسبة لك. وفي الحقيقة فإن أحسن الأعمال الابتكارية يقوم بها أفراد يفعلون ذلك- أي لا يحصرون أنفسهم في الطرق المعتادة لأداء الأعمال. (راجع الجدول 13 - 3 للتعرف على بعض الأمثلة المثيرة في هذا المجال).
- **افهم التعقيدات** : بدلاً من التبسيط الزائد للأشياء فكر في طرق معقدة يكون بينها وبين الأفكار علاقات متبادلة.
- **لا تغلق الباب أمام مزيد من الخيارات، وابتعد عن الأحكام المتسرعة**: يفكر المبدعون في كل الخيارات. وحتى يتسنى لهم ذلك فإنهم يفحصون جميع الزوايا، ويتجنبون القفز إلى النتائج.
- **استخدم مدخل النسيان المنتج** : يقتل الإبداع أحيانًا بسبب عدم قدرتنا على النسيان إننا ببساطة مرتبطون بأفكار معينة. ولذلك فقد يكون من المفيد أن نتدرب على أسلوب النسيان المنتج- إنه يعني ببساطة القدرة على نسيان الأفكار غير المنتجة، وتنحية المشاكل المستعصية على الحل جانبًا مؤقتًا حتى يمكن التفكير في مداخل جديدة لحلها.

- **اتبع مدخل التعلم عن طريق الاكتشاف الإبداعي:** قد يتبع الناس أحيانًا الاستراتيجية التي يطلق عليـها الأكتـشاف الإبداعي Creativity Heuristics لمساعـدتهم على الإتيان بأفكار جديدة. ويسـاعد اتباع هذه القـواعد العاملين على أن يـصلوا إلى حلول جديدة للمشاكل التي يواجهونها. وقـد تستخدم هنا أساليب مثل الإدراك العكسي Counterin-tuitive والتنظير. ومن الممكن مراجعة الجدول (13 - 4) للتعرف على مزيد من الأمثلة لأسلوب الاكتشاف الإبداعي.

الجدول (13- 3) التفكير خارج المألوف :

بعض النتائج المثيرة والشهيـرة: تأتي بعض الأفكار الإبداعية من الناس الذين ينظرون إلى الأنشطة العادية نظرة جديدة. وكما هو ملخص هنا فإن بعض الإبتكارات الشهيرة في العالم كانت من هذا القبيل

المخترع	المنتج	مصدر الألهام Inspiration
- دكتور/ رينيه لونيك Dr. Rene Laennec	السماعه الطبية Stethoscope	- رؤيته للأطفال الذين يرسلون إشارات إلى بعضهم عن طريق الطرق على الأخشاب.
صاموئيل كولت Samuel Colt	المسدس الذي يضرب 6 طلقات Six-Shooter Revoles	- رؤية الأعمدة الموجودة في عجلة قيادة السفينة.
جون دنلوب John Dunlop	إطارات السيارات Rubber Tires	- خراطيم مياه الحدائق.
جيمس كارير James Carrier	مكيفات الهواء Air Conditioner	- رؤية الهواء المكثف على جوانب الكوب الزجاجي.
توماس إديسون Thomas Edison	التلغراف Telegraph	- تحرك طلمبة المياه.
تشارلس دوريا Charless Duryea	رشاشات الكاربيريتور Spray Injection Carburetor	- رؤيته لزوجته تبخ نفسها ببخاخة العطر.

وحتى تنمي المنظمات مهارة الإبداع لدى العاملين أفرادًا وجماعات فإنها تدعوهـم إلى المشاركـة في تدريبات خـاصة لهـذا الغرض. وحتى تتـعرف على مـا تقوم به الشـركات المعاصـرة في هذا المجال انظر الجـزء المعنون: «الاتجاهات الحديثـة» التالي. وحـتى تشارك بنفسك في أحد هذه التدريبات، انظر الجزء المعنون «تدريب سلوكي» الموجود في نهاية هذا الفصل .

القائمة (13- 4) بعض أمثلة الاكتشاف الإبداعي

الاكتشاف الإبداعي عبارة عن أساليب تساعد الناس على التعامل مع المشاكل بطرق جديدة، وقد لخصنا بعض هذه الأساليب هنا

الأسلـــوب	الوصـــــــف
- وضع الشـيء بجــانب الآخر. Juxtaposing	- إجبار الشخص نفسه على وضع الأفكار بجانب بعضها، ثم تكوين فكرة جديدة من المقارنة بينها.
- المزج Blending	- مزج خصائص عدد من الأفكار ببعضها لتكوين فكرة جديدة.
- رص الأفـكار فــــوق بعضها في شكل هرمي. Pyramiding	- أخذ جـزء من كل فكرة وضـمهـا لبعـضها بـحيث يتم اسـتيعاب الأفكار المجزأة للخروج بفكرة أو أفكار جديدة.
- تدوير الأفكار. Encircling	- البـدء بالأفكار الجديدة الـغير واضحـة، ثم تضـييق عـدد الأفكار المتاحة بطريقة منتظمة حتى تحصل على أفضل فكرة.
- التخيل. Imagining	- استخدم قدرتك على التـخيل؛ ثم أطلق العنان لتفكيرك لتصل إلى أفكار جديدة.

الحوافز الداخلية الموجودة في النشاط

يركز العـنصران: الأول، والثانـي من عناصر الإبداع على المهـارات الأساسيـة تلك المتصلة بعـملية الإبداع - على ما يسـتطيع الناس القيام به. أمـا العنصر الثالث: الحـوافز الداخلية الموجودة في النشاط؛ فإنه يركز علـى ما يرغب الناس في القيام به. والقاعدة أنه لكي تكون مبدعًا؛ فـلابد أن تكون لديك رغبة قوية في القيام بالنـشاط. وفي النهاية فإن الشـخص الذي يتمـتع بالقدرة على الإبداع، ولكنه لا يـتمتع بـالحافز الـذي يدفعه لـبذل مايحتاجه للوصول إلى الإبداع، لا يمكن اعتباره مبدعًا، لأن العبرة بالنتائج.

وتميل الحوافز الموجـودة بالعمل نفسه لأن تكون قوية فـي ظل عدد من الظروف منها على سبيل المثال وجـود اهتمام شخصي بالعمل لدى الموظف. فالاهتـمام الشخصي يدفع العـامل إلى أداء النشاط، وقـد يكون ذلك بطريقة ابتكاريـة. وبالتأكـيد فإن أي شـخص لايؤدي عمـلاً هاما بالنسبـة له لن يقوم بذلك العمـل فترة طويلة يصل خـلالها إلى أفكار إبداعية. وبالمثل فـإن الحوافز الداخلية في النشاط تكون قـوية عندما يدرك العامل أن لديه أسبابًا شـخصية لأداء ذلك العمل. وعلى ذلك فـإن من يؤدون الأعمال لأسباب خـارجية مثل الأجـور المرتفعة أو ضغـوط الرؤساء لن يجدوا في ذلك النشاط أيّ إثـارة أو حوافز، ولذلك فمن غير المتوقع أن يقوموا بأيّ إبداع عندما يؤدونه.

الاتجاهات الحديثة: ما الذي تفعله الشركات المعاصرة:

كيف جعلت ربرميد Rubbermaid عمالها يفكرون بطريقة إبداعية؟

هناك عدد محدود من الأشياء التي يعترف الجمـيع بأنها منتجات شائعة مثل الأوعية التي تصنع فيها مكعبات الثلج (قالب الثلج)، وأوعية تخزين المأكولات، ومصفاة مياه الأطباق المغسولة، وسلة الغسيل. ولكن صانعي هذه الأشياء وخمسة آلاف منتج آخر في شركة ربرميد يواجهون هذا التحدي بنفس الروح التي يقابل بها المهندسون المنتجون للآلات الدقيقـة التي تستخدم في الجراحات الطبية. فالانتباه لـلجودة شيء متوارث في هذه الشركة التي يبلغ عـمرها في السوق 80 عامًا. كذلك فإن المسئولين في هـذه الشركة يعملون لجعل حـياة العاملين اليومـية أسهل والسؤال بالتـحديد هو كيف، استطاعت هذه الشركة أن تشجع التفكير الإبداعي بين العاملين فيها.

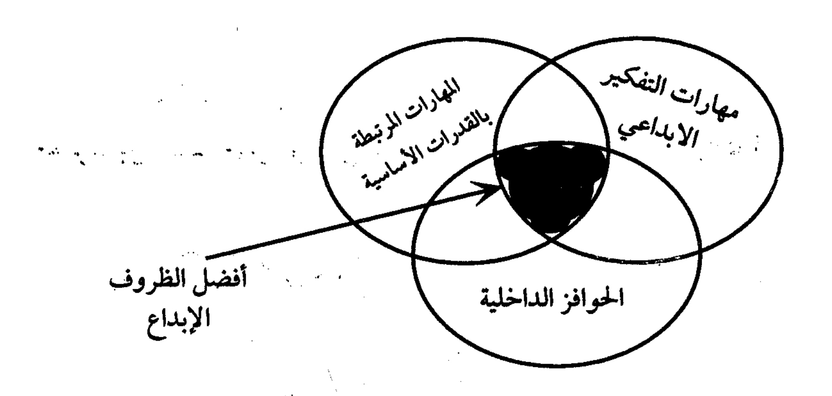
أول هذه الطرق هي: أن جمـيع العاملين في الشـركة يوجهـون جهودهم إلى ابتكار منتـجات جديدة، يتم إنتـاجها باستخـدام الامكانات المتاحة حاليًـا. وبلغة أخرى فإنه يطلب منهم اسـتخدام الأفكار المتاحة حاليًا للحصول على أفكار جديدة. فعلى سبيل المثال فإن أحد كبار المديرين بالشركة كان يقوم بجولة في الوحدة التي تنتج الأواني التي تحتفظ ببرودة الطعام أثناء الرحلات فرأى الماكينة التي تقذف بقوالب البلاسـتيك فراودته فكرة منتج جديد. لقد رأى أن باستطاعتـه أن يستخدم نفس الاجراءات لإنتـاج بعض المفروشات الخفـيفة ذات التكاليف المنـخفضة- واليـوم فإن هذا الخط من المنتجات قد حقق نجاحًا باهرًا.

وفي الشركة فإن الجميع يحضرون الجلسـات الخاصة بالمحاولات الأولية للابتكار وتحثهم الإدارة على مشاركة الآخرين جميع الأفكار التي تراودهم. والمنطق وراء ذلك بسيط وهو أن بعض الأفكار قد تنجح. فعلى سـبيل المثال فإن مدير تنميـة المنتجات بالشركة قام برحلة إلى أحـد المتاحف وقام خلال جولتـه بزيارة جناح التحف المصرية. وقد أعجب وقتـها بالأواني المنزلية التي كان يستـعملها قدماء المصريين وقد بدأت الشركة في إنتاج خط من تلك الأواني متأثرة بتصميمات قدماء المصريين. والقاعـدة ان الناس لا يعلمون مسـبقًا بأي شيء يتـأثر إبداعهم ولا متى تتـأثر قدرتهم على الإبداع لتنتج حلولاً غير عادية للمشاكل التي تواجههم. وفي شركة ربرميد يُحتَرم العاملون المحفزون الذين يتقاسمون أفكارهم الخاصة بحل مشاكل الشركة مع زملائهم.

وقد جرت العـادة أن تطرح الشركات منتجاتهـا الجديدة بعد عدد كبيـر من المحاولات التي قد تستغرق شهوراً أو سنوات في اختبارات السوق، ولكن ذلك لا يحدث في ربرميد لأسباب منها: أن الشركة وفقًا لما ذكر كبار المديرين لا ترغب في إعطاء المنافسين فرصة لتقليدها قبل أن تطرح الشركة منتجـاتها في السوق. كـذلك فإن طرح المنتج قبل اخـتياره بكشـافة في السوق يلقى على الشـركة والعاملين فيها ضـرورة التأكد من سلامته وجودته قبل طرحه لأول مـرة، وإلا فإن الخسائر ستكون جسيمة. وهـم يعتقدون أن الإبداع الذي لا تكون به جرعات كبيرة من الواقع قد يكون مضللاً ويقود بالتالي إلى الفشل. وربما تكون معـرفة القائمين على تنمية المنتجات أنه لا توجد شـبكة تحميهم من الوقوع في وهدة الفشل سببًا لبذلهم المزيد من الجهد ليـضمنوا نجاح منتجاتهم منذ أول محاولة مهما كانت بساطة تلك المنتجات.

كيف تعمل العوامل المؤثرة على الإبداع مع بعضها: Putting it all Together

كما قد تتخيل فإن العوامل المؤثرة على الإبداع مهمة لأنها تساعدنا على معرفة متى يكون الناس مبدعين. وفي هذا الإطار فقد قرر العلماء أن الناس يكونون أكثر استعداداً للإبداع إذا توفر لهم أكبر قدر من عناصره الثلاث (انظر الشكل 13 - 9).



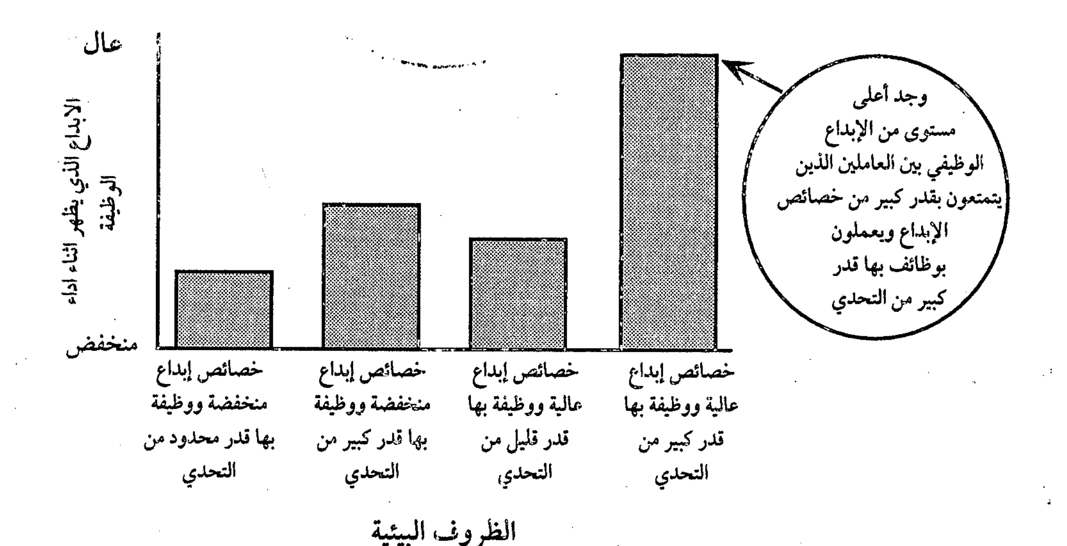
شكل (13- 9) عناصر الإبداع :

يدعي العلماء أن الناس يكونون أكثر استعداداً للإبداع عندما يتوفر لديهم أكبر قدر من العناصر الثلاث المعروضة هنا

وبالتحديد، فقد ادعى العلماء أن العلاقة بين هذه العناصر لا يمكن الوصول إليها عن طريق جمع ما هو متوفر لدى الفرد أو الفريق من كل عنصر، بل عن طريق ضرب تلك المقادير ببعضها- أي أن حاصل ضرب ما لدى الفرد أو الفريق من تلك العناصر يعبر عن قدرتهم على الإبداع. وبالتالي فكلما قل نصيب الفرد من أحد العناصر كلما قلت المحصلة النهائية. بل إن النتيجة قد تكون صفراً (لا يوجد توقع للإبداع من الفرد أو الفريق) إذا كان ما لديهم من أحد العناصر يساوى صفراً. وهذا شيء منطقي إذا فكرت فيه. ذلك أنه لايتوقع منك أن تكون مبدعًا في وظيفة لا تمتلك المهارات الأساسية لأدائها بصرف النظر عن مقدار الحوافز المتوفرة لديك لتقدم الأفكار الإبداعية، وبصرف النظر عن التدريبات التي حصلت عليها لتساعدك في مجال التفكير الإبداعي وبالمثل فلا يتخيل وجود الإبداع إذا لم تتوفر لديك مهارات التفكير الإبداعي أو الحوافز أي كان نصيبك من أيٍّ منها صفراً. والتطبيقات الواقعية لما يقول به العلماء واضحة وهي أنه لكي تكون مبدعًا إلى أقصى حدّ فلا بد أن تسعى للحصول على أكبر قدر من عناصر الإبداع الثلاث.

وقد اوضحت دراسة مثيرة أجريت حديثًا هذه النقطة. فقد أكمل العاملون في مصنعين استقصاءً طويلاً ضخما للكشف عن مدى امتلاكهم لعناصر الإبداع (البراعة،

الذكاء، الثـقة بالنفس، الظروف، عمق النظرة، الأصــالة. . .مثلاً). وبعد ذلك تم تقــييم الوظائف التي يؤديها هؤلاء العاملون من حيث حجم التحــدي والتعقيد الموجود بها. وفي النهاية قام كل رئيس بتقييم كل مرءوس من مرءوسيــه من حيث قيامه بعمل جديد مفيد. وكما هو واضح بالشكل (13-10) فإن العلاقة بين هذه المتغيرات أخذت شكلاً به قدر كبير من المنطق. وبالتحديد فإن أكثر الأفراد ابتكارًا توفــرت لديهم الخصائص الشخصية المرتبطة بالابتكار، كما أنهم عملوا في بيئة ساعدت على ذلك نظرًا لحجم التحدي والتعقد الموجود في الوظائف التي يؤدونها. أما هؤلاء الذين لا تتوفر لديهم الخــصائص الشخصية أو الذين يحملون بوظائف تحفزهم على الابتكار فلا تظهر عليهم إمارات الإبداع.



شكل (13-10) خصائص الفرد والبيئة:

محددات هامة للإبداع الوظيفي. من الذي يقوم بالأعمــال التي يوجد بها قدر كبير من الإبداع في معظم المنظمات؟ تعتمد الإجــابة على الفروق الفردية في مجال الإبداع، وعلى الظروف البيئـية. وبالتحديد فإن أكثــر الأفراد ابتكاراً يقومون بــالأعمال التي لم يسبــقهم إليهــا أحد في الظروف التي تساعــد على ظهور الإبداع مثل العمل في وظائف بها قدر كبير من التحدي

إجراءات الابتكار : The Process Of Innovation

الآن وبعد أن انتهينا من مناقـشة الإبداع لدى الأفراد والجماعات الصغـيرة فإننا ننتقل إلي مناقشة الظروف التي يطـبق فيها العاملون أفكارهم الابتكارية لتـحسين أداء المنظمات. هذه هي إجراءات الابتكار التي أشــرنا إليها فيــما سبق. وعلى وجه التــحديد **فقــد يعرف الابتكار بأنه التطـبيق الناجـح للأفكار الإبداعـية في إحـدى المنظمـات**. وعلى ذلك فمن المتوقع أن تكون بعض المنظمات أكثر ابتكارًا من المنظمــات الأخرى. وبالتأكيد فإن هذا هو الواقع فعلاً. فبعض المنظمات أفضل كثيــرًا من غيرها في تزويد السوق بكثير من المنتجات الجديدة. ويمكن مراجعة الجدول (13-5) للتعرف على أسماء أفــضل عشر شركات في هذا

المجال كما ظهر في الاستفتاء الحديث الذي أجرته مجلة فورتشن Fortune الشهيرة . ولا ينبغي أن تعتريك الدهشة وأنت تراجع أسماء هذه الشركات بسبب معرفتك لبعض تلك الابتكارات التي أنتجتها هذه الشركات.

وحتى تفهم إجراءات الابتكار فسنراجع معًا المراحل المختلفة التي يمر بها الابتكار. ولكننا سنقوم بوصف عناصره أولاً.

الجدول (13-5) الشركات العشر الأكثر ابتكارًا

وفقًا للاستفتاء الذي أجرته مجلة فورتشن، فإن الشركات العشر قد اختيرت هنا وفقًا لقدرتها على إحضار عدد أكبر من المنتجات والخدمات الجديدة إلى السوق

م	الشركة		أمثلة من ابتكاراتها
1	إنرون	Enron	- الجيل الجديد من الألياف الضوئية.
2	إنتل	Intel	- خلايا الكومبيوتر المتطورة
3	نايك	Nike	- أحذية رياضية ذات جودة عالية مثل إيرجوردان
4	هيرمان ميللر	Herman Miller	- نوع من كراسي المكتب
5	ميراج رسورتز	Mirage Resort	- اختيار أسماء ذات مدلول للفنادق الشهيرة التي تمتلكها مثل تسمية فندقها بمدينة لاس فيجاس "جزيرة الكنوز"
6	جيليت	Gillette	- ماك 3 موس حلاقة ذي الثلاث شفرات.
7	ثري إم	(3M)	- بوست ات نوتس: الأوراق التي تكتب عليها الملاحظات القصيرة وتلصق على الباب مثلاً.
8	موتورولا	Motorola	- التليفون المحمول
9	هوم ديبت	Home Depot	- مزج المستوى العالي من خدمات العملاء، مع تشكيلة كبيرة من البضائع التي تباع بسعر الجملة.
10	تشارلس سكواب	Chartes Schwab	- تجارة الأسهم عن طريق النت كخدمات للعملاء.

عناصر الإبداع الأساسية: Components of Innovation: Basic Building Blocks

أوضحنا فيما سلف أن عناصر الإبداع الشخصي ثلاثة هي الحوافز والقدرات الأساسية ومهارة الأبداع. وهذه العناصر موجودة أيضًا في الابتكارات، بالرغم من وجود بعض الاختلافات بينها في كلا الحالتين.

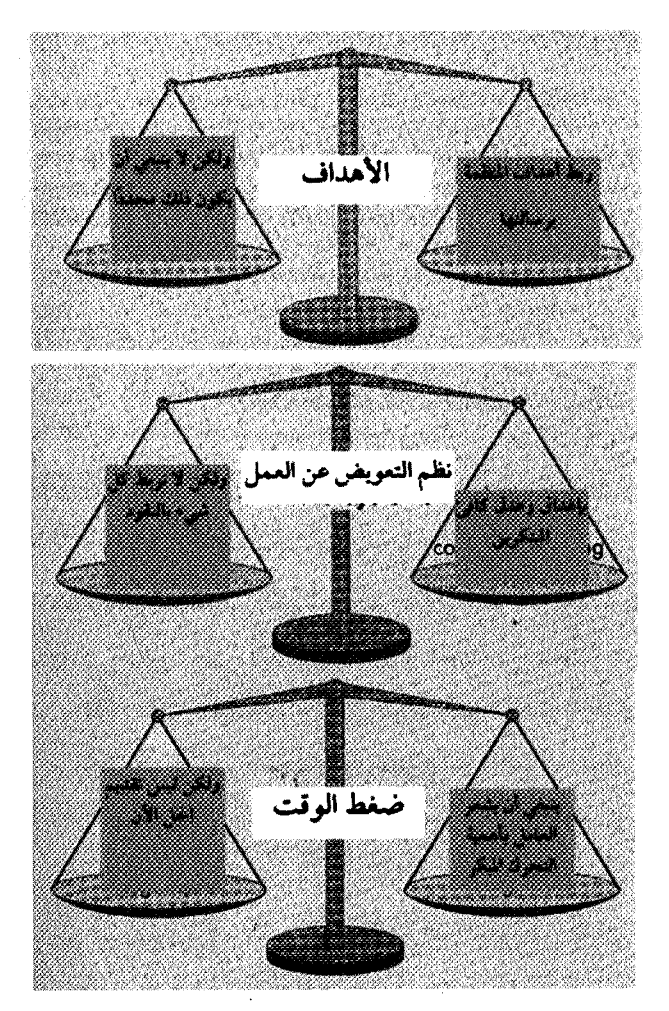
توفر محفزات الابتكار: ***Motivation to Innovate*** كما هو الحال بالنسبة للإبداع الشخصي الذي يتطلب وجود حافز لدى الفرد لبذل كل ما يمكنه للحصول على الأفكار الجديدة، فإن الابتكار يتطلب أيضًا وجود نفس المستوى من الحوافز . ويعنى ذلك أنه ينبغي أن يتوفر بالمنظمات التي توصف بأنها ابتكارية ثقافة تشجع على الابتكار. وعندما يفشل كبار

المديرين في نشـر الرؤية الابتكارية ويقـبلون الوضع الحالـي كمـا هو فلا يمكن أن نتـوقع التغييـر. ففي شركات مثل ميكروسوفت التي يـنظر فيها كبار القادة بمن فـيهم: بل جيتس إلى الابتكار على أنه جـزء من طبيعة الأشـياء فإنه ليس من المسـتغرب أن نرى أن جـهود الابتكار قائمة باستمرار.

توفر الموارد اللازمة للابتكار: *Resources to Innovate* مرة ثانية فإننا نقول: أن هناك شيئًا مطلوبًا من المنظمات مواز لضرورة وجود القـدرة على الإبداع لدى الفرد ألا وهو توفر المصادر اللازمة للابتكار لدى المنظمة، أي المصادر اللازمة لجعل الابتكار ممكنًا. فعلى سبيل المثال فإنه لكي تعتبر المنظمة ابتكارية فلابد أن يتوفر لـديها متطلبات ذلك من موارد بشرية، ومالية. ذلك أنه مالم يتوفـر العمال ذوو المهارات الضـرورية والموارد المالية اللازمة؛ فإن هناك احـتمالاً كبيرًا لانتشار الركود الاقتصادي.

إدارة الابتكار: *Innovation Management* وفي النهاية فكما أنه يجب أن يكون الشخص حاد الذهن متفوقًا في بعض المهارات حـتي يعتبر مبدعًا فلابد أن تمتلك المنظمات طرقًـا خاصة لتشجيع الناس على الابتكار، ويطلق على المنظمـات التي تتوفر لديها تلك الطرق بأن لديهـا "مهارة إدارة الابتكار" . وأهم المهارات التـي تمتلكها الشركـات في مجال إدارة الابتكار هي مـهارة تحقيق التـوازن بين الأهداف. ونظم التعويض عن العـمل، وضغـط الـوقـت (انظر الشكل 13-11).

- فمن الممكن تحسين مـستوى الابتكار في المنظمة إذا تم ربط أهداف المنظمة برسـالتها. ولكن لا ينبغي أن يكون هذا الـربط محكمًا بدقة بطريـقة لا تترك للعاملين أي مـجال للتفاعل وإدخـال ما يرونه من تعديل. ويمكننا أن نقول: أنه من غير المتـوقع أن يتحقق الابتكار عندما تفرض على العاملين العديد من القيود.
- ينبـغي أن يكافئ نظام التـعـويض بسخـاء وعـدل الأفراد الذين يقـدمـون ابتكاراتهم للمنظمة، ولكن ينبـغي أن لا تكون هذه النظم محددة بدرجة تربط كل حـركة جديدة بالمكافآت أو الحوافـز المالية، لأن ذلك التحديد الدقيق يمنع العـاملين من تحمل المخاطرة التي يتطلبها الابتكار، وهو الأمر الذي يجعل الابتكار ممكنًا.
- تتطلب إدارة الابتكار الموازنة بعناية بين ضغوط الوقت التي يـعمل في ظلها العاملون. فإذا كانت ضغوط الوقت كبيرة فـإن ذلك قد لا يترك للعاملين فرصة للتخيل والابتكار ويتبـعون بالتالي الحلول الروتينيـة للمشاكل التي تواجـههم. أما إذا كـان ضغط الوقت ضعيـفًا فقد يفقـد العاملون الإحساس بأهمـية الوقت وربما اعتقدوا أن أهمـية المشروع ليست كبيرة وبالتالي لا يستحق التفكير الابتكاري من جانبهم.



شكل (13-11)

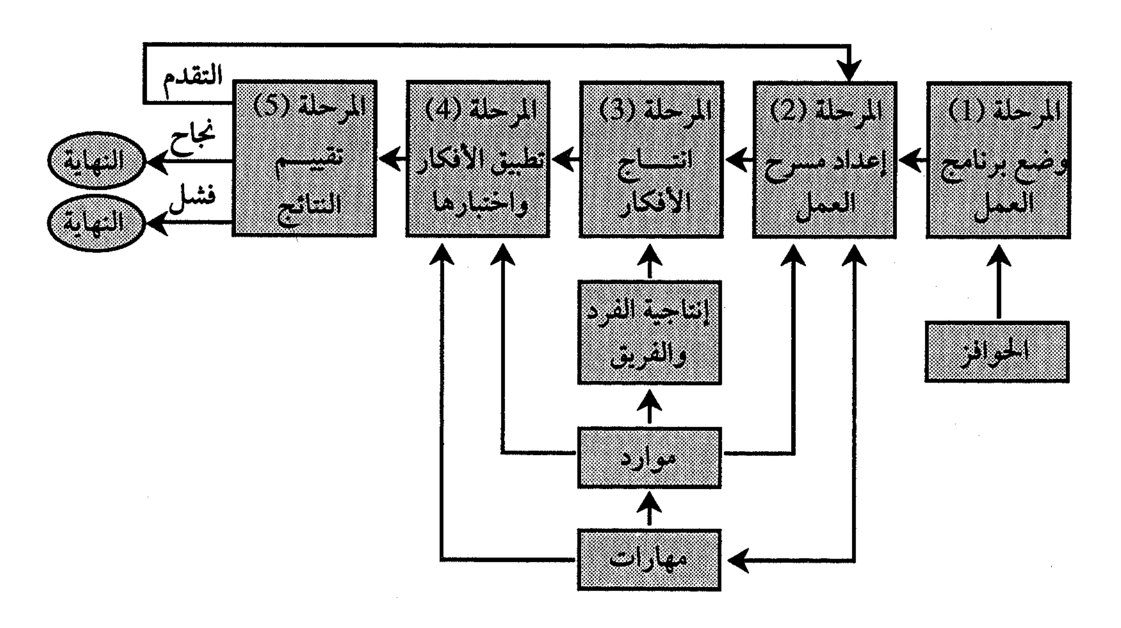
مهارة إدارة الابتكار عمل يقوم على الموازنة الدقيقة بين ثلاث قضايا محددة في هذا الشكل

مراحل الابتكار التنظيمي: Stages of the Organizational Innovation Process

لا ينبغي أن يسترخى رئيس مجلس الإدارة في مكانه ويتوقع أن تتحول جيوش العاملين إلى مجموعات من الابتكاريين عندما تصدر لهم الأوامر بذلك. فالابتكارات لاتتحقق دفعة واحدة، بل انها تأتي متتابعة. وقد حدد العلماء خمس مراحل متمايزة تمر خلالها عمليات الإبتكار. وسنبدأ الآن بشرح هذه المراحل (الشكل 13-12).

- ***المرحلة الأولى: وضع برنامج العمل.*** هذه هي المرحلة الأولى من مراحل الابتكار وهي تتضمن تنمية رسالة المنظمة، ونعني بها تلك الوثيقة التي تحدد الاتجاهات العامة للشركة، والأهداف العامة التي ستتحقق من هذه التحركات. وأهم عناصر الابتكار تأثيرا هي الحوافز. ولابد أن يكون لدى رجال الإدارة العليا شعور قوي بالالتزام بالابتكار قبل أن يحاولوا دفع غيرهم إلى القيام به.

- ***المرحلة الثانية : إعداد مسرح العمل:*** فور تحديد رسالة المنظمة فإنها تصبح جاهزة للمرحلة التالية وهي تجهيز المسرح للقيام بالابتكار. وتشمل هذه المرحلة تحويل الأهداف العامة إلى أنشطة محددة، وتجميع الموارد اللازمة للوصول إليها. وقد تتضمن هذه المرحلة أيضًا تقييم كل من البيئتين: الخارجية والداخلية، والبحث عن أي شيء قد يدعم أو يعوق جهود المنظمة التي ترمي إلى تحقيق الابداع والابتكار. ويتطلب إعداد المسرح للعمل بعناية توفر المهارات الخاصة بإدارة الابتكار والاستخدام الكامل للموارد البشرية والمالية التي تمتلكها المنظمة (الشكل 13-13).



شكل (13-12) إجراءات الابتكار

تتكون إجراءات الابتكار من العناصر والمراحل الموضحة في هذا الشكل

- ***المرحلة الثالثة : إنتاج الأفكار:*** تتضمن هذه المرحلة إنتاج الأفكار الجديدة واختبارها. وفيها يظهر إبداع الفرد وجماعات العمل في الصورة. ويترتب على ذلك استخدام جميع عناصر إبداع الأفراد التي سبق ذكرها. وقد يتم دمج هذه العناصر مع عناصر إبداع المنظمة بأساليب هامة. فعلى سبيل المثال فإن الفرد الذي تتوفر لديه المهارات والحوافز التي تجعل منه مبدعًا قد تضعف حوافزه لذلك إذا عمل في منظمة لا تلتزم إدارتها بالابتكار بالإضافة إلى عدم قدرتها على تجميع الموارد الضرورية لذلك. وعلى العكس من ذلك فإن منظمة تسود فيها ثقافة تشجع الابتكار قد تساعد أحد العاملين على إبراز أفضل ما عنده مع أنه قد لا يكون معدودًا ضمن المبدعين المعروفين في فترة سابقة أو أثناء عمله في منظمة أخرى.

- ***المرحلة الرابعة: تطبيق الأفكار وتقييمها*** : هذه هي مرحلة التطبيق. فبعد قيام الأفراد بتنمية الأفكار، تنضم أجزاء أخرى من المنظمة إلى العمل. فقد يتم في هذه المرحلة ، على سبيل المثال، إنتاج الطراز الأول من المنتج وطرحه للاختبار في جزء محدود من السوق، ثم إجراء بحوث التسويق لتقييم ذلك الأداء. وباختصار فإن العديد من أقسام الشركة ووظائفها يشارك في هذه المرحلة بتقديم جهوده. وكما قد تتخيل فإن الموارد الأساسية اللازمة للإبداع والابتكار هامة في هذه المرحلة. وفوق كل ما سبق فإنه مالم يتم تقديم القدر المطلوب من الموارد المالية والبشرية والمعلومات، فليس من المحتمل أن تعيش الأفكار الجديدة.

- ومن المثير أن الأفكار الجيدة والموارد الكافية لا يكفيان لبعث الحياة في الابتكار. ويوضح الشكل (13-13) أن توفر مهارات إدارة الإبداع تعتبر أمرًا حيويا خلال تلك المرحلة من مراحل الأبتكار. ويرجع ذلك إلى أن من الواجب تغذية ودعم الأفكار الجيدة عند تطبيقها في جميع أقسام المنظمة إذا كانت الإدارة ترى أنها هامة للمنظمة. بل أنه قد يتم قتل أفضل الأفكار في أي جزء من أجزاء المنظمة إذا أسندت إلى شخص لا يقدم لها الدعم الكامل. ويقدم الجدول (13-6) بعض الأمثلة المذهلة في هذا المجال. وعندما ترى الأفكار العظيمة التي لم يكتب لها النجاح في المحاولة الأولى، فتأكد أنك قد صرت واحدًا من هؤلاء العظماء.



شكل (13-13) لويس ب. مايز Louis B. Mayer مبتكر بارع في مجال التصوير السينمائي
كان هذا المصور الذي عاش خلال الفترة من 1885-1957 مشهور في مجال التصوير السينمائي. وفي هذه الصورة فقد سجل صورة الأسد وهو يزأر واستخدمها كعلامة تجارية لأول مرة يظهر فيها الأسد في أحد الأفلام كما لو كان يتكلم. وبالإضافة إلى إبداع لويس كفرد فإنه كان مديرًا مبدعًا أيضًا

أنت مستشار للسلوك التنظيمي :

اشتكى رئيس الشركة التي تعمل بها - إحدى المشروعات الصغيرة - من ركود المبيعات. وقد اكتشفت أن السبب الرئيسي لذلك هو نضج سوق تلك المنتجات بالإضافة إلى أن المنتجات نفسها تفقد الإثارة. ولا يبدو أن أحدًا مهتمًا بابتكار يحل هذه المشكلة، بل إنه يبدو أن العاملين راغبون في الاستمرار في العمل وفقًا للأسلوب القديم.

1- ما العوامل المسئولة عن سيطرة هذه الثقافة على العاملين في الشركـة خلال السنوات الطويلة السابقة.

2- ما مقترحاتك لتحسين مستوى الإبداع لدى العاملين في هذه الشركة؟

3- كيف يمكن تحسين مستوى الأبتكار في منتجات هذه الشركة؟

الجدول (13-6) وفقًا للأستفتاء هل تم رفض أفكارك الابتكارية؟ إذن انت مع مجموعة العظماء

لقد تم رفض بعض أفضل الأفكار في البداية لفشل بـعض ذوي المناصب الهامة في رؤية مزاياها. وعندما تنظر إلى هذه الأمثلة فإنك ستتخيل مقدار الشعور السيء لمن قدموها نحو من رفضوها.

المنتج	قصة الرفض
- ستار وارز Star Wars	- رفض هذا الفيلم 12 ستوديو قبل أن يقبل أخيراً.
- مـاكـينات تصـوير المستندات	- رفضت كتقنية متوقع لهـا النجاح من قبل شركـات جنرال موتور، IBM. - وديوبونت Du Pont .
- فلكرو Velcro	- رفض فكتور كيام Victor Kiam من شركة رمنجتون ريزر Rem-ington Razor الشهيرة هذا الابتكار بسبب 25000 $.
- الراديو الترانزستور	- في عام 1950 فشل منشئ شركة سوني اكيو موريتا Akio Morita في تسويق هذه الفكرة.
- أغاني فرقة البيتلز The Beatles	- رفـضت شـركـة ديكار يكوردز Decca Records عام 1962 لأن الجيتار آخذ في الانقراض.
-المدرج الصوتي (أي ذلك الجـزأ مـن الشـريط السينمـائي الذي يحمل الـصـوت Sound-tracks).	- في عام 1927 رفض هاري وارنر Harry Warner رئيس شـركة وارنر براذرز هذه الـفكرة قـائلاً إن أحـد لا يريد أن يسـمـع كـلام الممثلين.

- ***الخطوة الخامسة: تقييم النتائج***: تشمل الخطوة الأخيرة تقييم الفكرة الجديدة. ويعتمد ما يحدث للفكرة على نتـائج التقيـيم . ومن الممكن أن تكون النتيجـة واحدة من ثلاث: فقد تكون النتيجة نجاح كامل، وهنا سيتم قـبولها وتنفيذها في المستقبل، وبذلك تنتهي إجراءات الابتكار. وقد تكون النتـيجة فشلاً كاملاً للفكرة. وبالـتالي تنتهي الإجراءات أيضًا لعدم وجود فـائدة في استمرارها. و **أخيرا** قد تكون النتـيجة مزيجًـا من النجاح والفشل. بمعنى أنه ظهـر أن لها مستـقبلاً، وأنها قـد حققت بعض النجاح في تحـقيق أهداف المنظمة، ولكنها تواجه بعض المشـاكل، وهنا تعود الإجراءات إلى المرحلة الثانية بهدف معالجة المشاكل التي يواجهها الابتكار.

ولا تغطى المراحل الخمس المذكورة كل الابتكارات الموجودة في المنظمات، ولكنها تقوم بوظيفة جيدة في توصيف الخطوات الأساسية تمر خلالها معظم الاقتراحات التي تحاول إشباع إحتياجات المنظمات حتى تصبح منتجًا أو خدمة تشبع تلك الاحتياجات.

وقد لوحظ أن الشركات في بعض الدول أكثر ابتكارًا من قريناتها في دول أخرى. ومن الممكن أن تحصل على معلومات أدق عن تلك المقارنة بمراجعة المبحث المعنون: السلوك التنظيمي حول العالم في هذا الفصل.

السلوك التنظيمي حول العالم: OB Around the World

الشركات الأمريكية متخلفة عن اليابانية في مجال الابتكارات:

تشير الإحصاءات أن الشركات الأمريكيية أكثر ابتكارًا من الشركات الأمريكية. ولا ينبغي أن يكون ذلك مدهشًا نظرًا لأن الشركات اليابانية تنفق على البحوث والتطوير أكثر مما تنفقه الشركات اليابانية (كنسبة من إجمالى الدخل). فالشركات الأمريكية تميل إلى أن تدخل التغييرات على منتجاتها بسرعة، وتتفوق في تقليد الشركات اليابانية. ولكن الأموال التي تنفقها على الابتكار لا تنتج عائدًا ومزايا جيدة. والشركات الأمريكية تحصل على أرباح أقل من كل دولار تنفقه على البحوث والتطوير بالمقارنة بالأرباح التي تحققها الشركات اليابانية من كل دولار تنفقه في هذا المجال. وهناك العديد من العوامل الهامة التي تؤدي إلى تلك الحالة.

وأول الأسباب هو أن اليابانيين أكثر التزامًا بالابتكار في مجال المنتجات. والحقيقة أن اليابانيين بذلوا جهودًا كبيرة عام 1986 ليكونوا أكثر ابتكارًا وأقل تقليدًا، وهو التزام يتجدد كل عام منذ تلك السنة. ويتضح ذلك على سبيل المثال في مدن كومانوتو Kumanoto وتسوكوبا Tsukuba العلمية- النسخ اليابانية من كاليفورنيا سيليكون فالي California's Silicon Valley ونورث كارولينا رسيرش تراي أنجلNorth Carolian's Research Triangle – أي مثلث البحوث في ولاية شمال كاليفورنيا.

وقد كان تعبير «صنع في اليابان» يدل في حقبة من الزمن على البضائع الرخيصة التي قامت على التقليد، أما الآن فإنه يدل على أن هذا المنتج هو الأرقى ابتكارًا في مجاله. فعلى سبيل المثال فإن شركة سوني تعتبر أفضل الشركات المنتجة للسلع الإليكترونية التي يستخدمها العملاء في العالم. فأنت تعرفها من منتجاتها: ودسكمان، وميني دسك، ولكنك قد لا تعرف أن هذه المنتجات ثلاثة فقط من ألف منتج تقدمها للسوق كل عام منها 200 منتج جديد. ومع ذلك فإن شركة سوني تعتبر واحدة من الشركات اليابانية الشهيرة بابتكاراتها. وتعتبر شركتا تويوتا وهيتاشي أمثلة جيدة أخرى. وفي الحقيقة فإن شركة هيتاشي تجيء دائمًا على قمة الشركات الابتكارية أو قريبًا من تلك القمة.

وهناك تفسير آخر لظاهرة تفوق الشركات اليابانية على الشركات الأمريكية في الابتكارات. ويقوم هذا التفسير على ظاهرة المغالاة في التعصب التي تسود بين الشركات الأمريكية حيث تعتقد أن الأفكار الجيدة تأتي فقط من الولايات المتحدة، وأن الأفكار التي تأتي من أي مكان آخر جديرة

بالإهمال. وهذا الاعتقاد مضلل جدًا؛ لأنه يتعارض مع حـقيقتين أساسيتين على الأقل. أولهما: أن الجامعات اليابانية تخرج عددًا من المهندسين يفوق مـا تخرجة الجامعات الأمريكية مع أن تعداد اليابان نصف تعداد أمريكا. الحقيقة الثانية هي: أن أساتذة الرياضة والعلوم والهندسة في الجامعات الأمريكية يتقـاعدون ولا يحل غـيرهم مـحلهم. وفي نفس الوقت فـإن أكثر من نصـف طلبة الدكـتوراة في الجامعات الأمريكية من الأجانب، وهم يعودون لبلادهم، مما يزيد العجز في العلماء بأمريكا. ولذلك فليس من المستغرب أن تبحث الشركات الأمريكية عن العلماء خارج أمريكا، وأن تحصل على العديد من أفضلهم من اليابان. وإذا استمر ذلك الاتجاه فإننا نتوقع أن تفقد التقنية الأمريكية بريقها.

وأخيرًا فإن الفروق بين الشركـات الأمريكية واليابانية في مجـال الإبداع والابتكار موجودة منذ مدة. فعلى سبـيل المثال فإنه في عام 1985 سئلت مجموعـة من المديرين الأمريكيين واليابانيين عن نسبة الأرباح التي ستـحصل عليها شركاتهم من الابتكارات الجديدة خـلال السنوات الخمس التالية. وقد كانت النسبة المتوقعة لدى اليابانيين 82%، بينما كانت لدى الأمريكيين 51% فقط. ومن الممكن أن يكون السبب في ذلك ولو جزئيًا شـيوع الاندماجات والاستيلاء بين الشركـات الأمريكية ، وعدم شيوعها بين الشركات اليابانية، ومن شأن ذلك تقليص المنفق على البحوث والتطوير.

ووفقًا لأحد الخبراء فـإن هذه الحالة التي تم توصيفها ترسم صورة غير مشـرقة لنجاح الشركات الأمريكية في المستقبل: ذلك أنك إذا اعتبرت أن القدرة علي المنافسة أساس نجاح أي نشاط صناعي أو تجاري فإن الميزة التنافسية التي يمكن الاحـتفاظ بها لمدة طويلة هي التي تقوم على الابتكار. ثم مضى ذلك في كلامـه داعيًا الشـركات الأمريكيـة لأن تكون أكثر ابتـكارًا عن طريق أداء واجباتهـا ثم قال موجهًا كلامه إلى تلك الشركات قائلاً: «الابتكار أو الزوال».

ملخـــص الفصــــل الثالــث عـشـــر

(1) عرف الثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية: عبارة عن إطار معرفي يتكون من الاتجاهات والقـيم ومعايـير السلوك والتوقـعات التي يتقاسمها أعضاء المنظمة.

(2) التفرقة بين الثقافة العامة المسيطرة والثقافات الفرعية:

ربما يوجد بالشركة ثقافـة عامة مسيطرة - بمعنى أنها تمثل شخصية متميزة تغطي كل المنظمة. كما أنه قد يوجد بهـا أيضًا عدد من الثقافات الفـرعية التي يسود كل منها في أحد أجزاء المنظمة.

(3) صف الأدوار التي تلعبها الثقافة في المنظمات:

تلعب الثـقافة ثلاثة أدوار رئيـسية فـي المنظمات هي: الإحـساس بالهـوية، وتقـوية الالتزام برسـالة المنظمة، وتوضيح ودعم معايير السلوك.

(4) صف أربعة أنواع من الثقافـة مستنبطة من دمج البعدين الرئيسيين: مسـتوى الصداقة، ومستوى الفهم المشترك لرسالة المنظمة وأهدافها:

ينشأ عن دمج مستوى الصداقة مع مستوى الفهم المشتـرك لأهداف المنظمة ورسـالتهـا أربعة أنواع من الثقافة هي: ثقافة شـبكة العلاقات التي توجد عندما ينخـفض مـستوى فـهم العـاملين لرسـالة المنظمـة

وأهدافها، ويرتفع مستوى الصداقة بينهم. والنوع الثاني هو: ثقافة الأجراء التي توجد في المنظمات التي يرتفع مستوى فهم العاملين فيها لأهداف المنظمة ورسالتها، ولكن يكون مستوى الصداقة بينهم منخفض فهي عكس السابقة لها. والنوع الثالث الثقافة المتناثرة، وهي توجد في المنظمات التي ينخفض فيها مستوى فهم العاملين لأهداف المنظمة ورسالتها، وكذلك مستوى الصداقة بينهم. وأخيراً: الثقافة الطائفية التي توجد في المنظمات التي يرتفع فيها مستوى كل من الصداقة وفهم العاملين لأهداف المنظمة ورسائلها. ومن الممكن أن يكون لكل من تلك الثقافات خصائص إيجابية وأخرى سلبية بالنسبة للمنظمات التي تسود فيها.

(5) صف العوامل التي تؤدي إلى تكوين الثقافة التنظيمية:

تتكون الثقافة التنظيمية نتيجة لتأثير منشأ الشركة، والخبرات التي حصلت عليها المنظمة من البيئة التي عاشت فيها، والاتصالات بين العاملين.

(6) صفْ الأدوات التي تستخدم لانتقال الثقافة التنظيمية:

تنتقل الثقافة التنظيمية خلال الرموز، والقصص، والمصطلحات، والاحتفالات، والتعبيرات التي تحدد المبادئ التي تعتنقها المنظمة.

(7) حدد آثار الثقافة التنظيمية على عمل (أداء) المنظمة:

تضغط الثقافة التنظيمية على العاملين بالمنظمة ليتوافقوا معها بمعنى أن يفكروا ويعملوا بطريقة تتمشى مع الثقافة الموجودة بها. وتؤثر الثقافة على أداء المنظمة عندما تكون قوية، أما الفروق الثقافية الضعيفة فلا تأثير لها على أداء المنظمة.

(8) صفْ العوامل المسئولة عن التغيير الثقافي بالمنظمات:

تميل الثقافة التنظيمية إلى الثبات، ولكنها تكون عرضة للتغيير الذي قد يحدث نتيجة للاندماج، والاستيلاء على شركات جديدة، وتغير تكوين القوى العاملة، والتغيير المخطط.

(9) صِفْ الإبداع ثم حدد عناصر إبداع كل من الفرد وفريق العمل:

الإبداع عبارة عن إجراءات تؤدي إلى إنتاج الفرد أو جماعة العمل الصغير لأفكار جديدة مفيدة للمنظمة. وهو يقوم على ثلاثة عناصر أساسية هي: المهارات الأساسية، (مثل المعلومات الأساسية المطلوبة لأداء النشاط)، والقدرة على الإبداع (القدرات الخاصة التي نحتاجها لتنمية أفكار جديدة) ثم الحوافز الداخلية الموجودة في النشاط ذاته (مثل رغبة العاملين لأداء الأعمال الإبداعية).

(10) صف الابتكار، ثم حدد عناصره الأساسية والمراحل المختلفة لإجراءاته:

يعني الابتكار تطبيق الأفكار الإبداعية في المنظمات. وهو يقوم على ثلاث عناصر مشابهة لعناصر الإبداع الثلاثة. وعناصر الابتكار هي: حوافز الابتكار، والمصادر المادية والبشرية اللازمة للقيام به، ومهارة إدارة الابتكار. وتستخدم هذه العناصر في الإجراءات التي غالبًا ما تمر بخمس مراحل هي: وضع برنامج العمل. وإعداد مسرح العمل، وإنتاج الأفكار، ثم تطبيق الأفكار، وأخيراً تقويم الأفكار.

أسئلـــة للمناقشـــة :

(1) الثقافة التنظيـمية مفهوم غيـر متماسك لا يمكن رؤيته، ولكنك على يقين أنها مـوجودة. ما المؤشرات الدالة على وجود الثقافة التنظيمية؟

(2) في أي نوع من أنواع الثقافـات الأربع التي تم توصيفهـا عن طريق مفهوم البعـدين الأساسيين تود أن تعمل؟ لماذا؟ وفي أيها تقل رغبتك في العمل؟ لماذا؟

(3) فكر في منظمة عملت بها. هل كانت تسود بها الثقافة الطائـفية، أم ثقافة شبكة العلاقات، أم الثقافة المتناثرة أم ثقافـة الأجراء؟ هل كانت الثـقافة الموجودة مـؤثرة أخذًا في الاعتـبار طبيـعة العمل وطبيـعة العاملين بتلك المنظمة؟

(4) مرة أخرى فكر فـي منظمة عملت بها. كـيف انتقلت ثقافتـها إلى العاملين بها، ولمن هم خـارجها؟ (الجمهور مثلا).

(5) هل عشت فترة تغيير الثقافة التنظيمية؟ إذا كانت الإجابة نعم فما الذي حدث؟ ماذا كانت تشبه؟

(6) هل تعتقد أنك شخص مبدع؟ كيف تكون أكثر إبداعًا في عملك؟

(7) فكر في ابتكار رأيته في شركة عملت بهـا. لأي مدى مر ذلك الابتكار بالخطوات المذكورة في الشكل (13-12)؟ ما هي أوجه الشبه والخلاف بينها وبين الخطوات العامة الموجودة في هذا الرسم التوضيحي؟

تطبيقـات الفصـل الثالث عشـر :

حالة عمليـــة :

ثري إم 3M الشركة التي يعتبر الابتكار كل شيء بالنسبة لها

شركة ثري إم من الشركات التي يصعب تجنب منتجـاتها. سواء كانت تلك المنتجات شرائط بلاستك شفـافة لاصـقة، أو الأوراق التي تسـتخدم لكتـابة الرسائل المخـتصـرة وتلصق على الأبواب، أو قطع الأقمشة المستـخدمة في التلميع والتنظيف، أو المواد الواقية للأقمشة وغـير ذلك كثير. ومن الواضح أن اسم: ثري إم يوجد في جميع أرجاء المنزل، وهي مـنتجات قد تستخدمها دون أن تعرف منتـجها. كما يستخدم العـديد من منتجاتها في المستشـفيات والمصانع وحول الطرق. وفي الحقيقـة فإن هناك أكثر من 900 نوع من شرائط اللصق الشفافة وحدها.

وقد أنشئت الشركة منذ حوالي قرن في مدينة: توهاربورز ولاية مينوسوتا. Two Harbors Minne-sota على شاطئ بحـيرة سيـبيريور Lake Superior. وقد تعـودت الشركة منذ نشأتهـا على صناعة منتجات مبتكرة يحتاجـها العملاء ومن منتجاتها الأولى 3M-Ite وهو منتج يستخدم في تنعيم الأجزاء المنحنية من أجسام السيارات دون إحداث أي آثار مؤذية. ومن الممكن القول: أن هذه الشركة متخصصة في الابتكار نفسه.

فإذا كانت هناك مشكلة فـإن هناك احتمالاً بأن تكون الشركة قد نمت بالفـعل منتجًا لحلها. فكر في الأمثلة الآتية: تنمية مهندسي الشركة طرقًا لإنتاج لافتات وفقًا لرغبات كل عميل بأعداد صغيرة وأسعار

منخفضة تستطيع الشركات الصغرى رفعها (سكوتش برنت II). وحتى تساعد الشركة في حل المشكلة الخاصة بإنتاج بطارية قوية تشغل جهاز كومبيوتر في حجم الكتاب ولكنها صغيرة بحيث يمكن تحريكها بسهولة من مكان لآخر لم تقم الشركة بتنمية بطارية جديدة، بل نمت طرقًا جديدة لتصنيع شاشات كومبيوتر لا تحتاج كمية كبيرة من الطاقة. وإذا كنت قد تعرضت لكسر في اليد أو الرجل منذ فترة فهناك إحتمال بأن يكون طبيبك قد وضع كسرك في شريط من الألياف الصناعية القوية التي أنتجتها الشركة لهذا الغرض وسمتها سكوتشكاستنج تيب Scotchcast Casting Tape بدلاً من تلك الشرائط البلاستر الثقيلة التي كانت تستخدم منذ مئات السنين.

ما الذي جعل ثري إم تصل إلى ذلك المستوي من التفوق في مجال الابتكار؟ من بين العوامل التي أدت إلى تلك النتيجة قاعدة الـ 15% الشهيرة الموجودة بالشركة منذ فترة طويلة، وطبقًا لتلك القاعدة تسمح الشركة لكل عامل فيها بإنفاق 15% من وقت الشركة للعمل في المشروعات التي لم يكلف بها من قبل الشركة دون الحصول على إذن من أحد. وقد أدركت الشركة منذ أيامها الأولى أنه إذا سمح للفنيين بأن ينفقوا وقتًا في أعمال مختلفة حتى ولو لم تكن لديهم براعة في تلك الأعمال فإنهم يخرجون بأفكار يصعب على الإدارة التفكير فيها. ومازالت قاعدة الـ 15% موجودة بالشركة حتى الآن.

ولكي تُنَشِّط الشركة روح الابتكار بين العاملين فيها فإنها شجعت إنتقال الأفكار بين الأقسام. ولذلك شجعت الشركة قيام شبكات الاتصالات الرسمية وغير الرسمية بين الفنيين. فعلى سبيل المثال فإن الوحدات الاستراتيجية بالشركة تقوم بعمل معارض بانتظام تعرض فيها أحدث التقنيات التي أنتجتها ليراها العاملون في الوحدات الأخرى.

وأهم أهداف المديرين في شركة ثري إم هي نشر الإبداع والابتكار بالشركة. وكثيراً ما تحث الشركة العاملين بها لإنتاج منتجات جديدة تطبيقًا للقاعدة التي توجب أن يكون ربع المبيعات السنوية من منتجات جديدة لم يمض على طرحها أكثر من خمس سنوات. وفي عام 1992 لاحظ ل. د. ديسايمون L.D. DeSimone رئيس مجلس إدارة الشركة قصر فترة دورة حياة المنتج، ولذلك قدم هدفًا أكثر تحديًا للعاملين وهو أن تحصل الشركة على 30% من مبيعاتها السنوية من منتجات لايزيد عمرها عن أربع سنوات. وقد أشعل هذا الهدف نار الابتكار في الشركة حتى تحقق لها هذا الهدف بعد سنتين من إرسائه.

وتكافئ معظم الشركات نجاحات العاملين بها بمبالغ مالية (راجع الفصل الثالث) ولكن شركة ثري إم تخطو خطوة إضافية في هذا المجال. أنها تقدم بالإضافة إلى النقود شيئًا شهيا محببًا لأكثر العاملين ابتكاراً. فقد أنشأت ناديًا خاصا للمبدعين هو كارلتون سُوسَيَتي Carlton Society وهي جمعية خاصة لتقدير من قدموا للشركة مشاركات غير عَادية في مجال العلوم والتقنية. ومن أعضاء هذه الجمعية من ابتكروا منتجات يستخدمها الجميع مثل: بوست إت نوتس، ومثل: شريط اللصق السحري المسمى: Scotch Magic Transparent Tape والمنتجات التي تحمي الملابس. كذلك فإن الشركة تقدم العديد من المنح لتغطية نفقات الفنيين وغيرهم التي لا تغطيها موازنات الأقسام التي يعملون بها.

ومن الواضح أن شركة ثري إم لا تعمل فقط على تحقيق الابتكار، بل أنها تسعى للتأكد من أن الابتكارات قد حققت آثارها. وإلى حد بعيد فقد كان التركيز على الابتكار هو سبب النجاح الذي تمتعت به الشركة طوال قرن من الزمان. وبدون شك فإن شركة ثري إم شركة خاصة، ولكنها ليست الوحيدة في هذا المجال فمعها شركة جنرال إليكتريك وديوبونت وربرميد وفايزر وغيرهم.

أسئلـــــة:

(1) أوقفت شركة ثري إم العمل بالقاعدة التي تتطلب أن تكون 25% من مبيعاتها السنوية من منتجات لم يمضي على طرحها في السوق أكثر من 5 سنوات. لماذا اتخذ هذا القرار من وجهة نظرك؟

(2) ماذا تقول عن ثقافة شركة ثري إم التي تجعل الابتكارات تتوالى بانتظام في الشركة؟

(3) هل تعتقد أن العاملين في شـركة ثرم إم مبدعون بطبيعتهم، أم أن ذلك هو تأثير البـيئة التي تساعدهم على تقديم كل ما لديهم، أم أن ذلك ناتج الاثنين معًا؟ اشرح.

(4) هل تود أن تعمل في شركة ذات قدم راسخ في الابتكار مثل ثري إم ؟ لماذا؟ ولم لا؟ إذا كانت إجابتك نعم؛ فما الضغوط التي تتوقع أن تواجهها؟

تدريـــب سلــوكـــــي :

تشجيع الإبداع باستخدام صندوق الأفكار

كان مـدير التسويق في إحـدى الشركات التي تصنع سـلال الغسيل الكـبيرة المغطاة يبـحث عن طريقه لتنشيط المبـيعات في المنتجـات ذات السوق التي تقل فيه فـرص النمو. وحتى يطلق العنان لتـفكيره، فكر في شيء لا يهتم به أحد منا، ألا وهو محددات سلال الغسيل. وبالتحديد فقد لاحظ أن هذه السلال تختلف من أربع جوانب رئيسية هي: مادة الصنع، والشكل (الهيكل)، والتـشطيب، ثم طريقة وضعها في مكانها. وقد قام بتحديد خمسة احتمالات بالنسبـة لكل عنصر من العناصر الأربع السابقة. وقد أنتج ذلك الخريطة التالية، أو صندوق الأفكار.

م	المواد	الشكل	التشطيب	طريقة وضعها
1	أماليد (لون)	مربع	طبيعي	توضع على الأرض
2	بلاستك	أسطواني	مطلي بالدهان	على سقف خاص
3	ورق	مستطيل	صاف (لا لون له)	تعلق على الحائط
4	حديد	سداسي	مضيء(لامع)	توضع في أنبوب مائل
5	شبكة من الغزل	مكعب	بلون النيون	معلق بالباب

وعن طريق مـزجهـا - اختـيار واحـد من كل عامـود بطريقة عـشوائيـة- المصنوع من شبكـة غزل + الأسطواني+ المطلي+ المعلق بالباب- استطاع هذا المدير أن يصل إلى فكرة جديدة. وهي سبت غـسيل شكل شبكة كرة السلة طولها ياردة (90 سم) متصلة بطوق معلق بلوح خشبي متصل بالباب الخلفي.

وباستـخدام أسلوب التوافـيق نجد أنه من الممكن الحـصول على 3125 شكلا من أشكال التـوافيق من الاختيـارات الموجودة في صندوق الأفكار السابق.. وهذا عدد كـبير جدا من الأفكار التي لا يمكنك إنتـاجها دون مساعـدة. ولذلك فإن هذا الأسلوب مفيـد في حل المشاكل التي تحتاج إلى أفكار إبداعـية جديدة. **نشط قدراتك الإبداعية باستخدام التوجيهات التالية:**

توجيهـــــــــات :

حتى تستطيع تكوين صندوق أفكار، قم بما يأتي :

1- **حدد التحديات التي تواجهك.** ربما لا تكون مهتماً بتنمية سلة غسيل جديدة مثيرة ولكن عليك أن تبدأ من نفس النقطة المشار إليها في مثالنا، وهي أن تحدد بالضبط ماذا تريد أن تفعل.

2- **اختر العناصر الأساسية (المحددات) في التحديات التي تواجهها.** وقد كانت المواد والشكل والتشطيب وطريقة وضع المنتج هي المحددات الأساسية في مشكلة تطوير أنبوب الغسيل السابقة. ما المحددات التي تواجهك؟ ولكي تساعدك على التأكد من أن المحدد الذي اخترته مهم ينبغي إضافته، إسأل نفسك هل ستبقى التحديات بدون هذا المحدد.

3- **سجل الاختلافات.** لقد أوضح مثالنا أن هناك خمسة اختلافات بالنسبة لكل محدد، ولكن يفضل أن تقوم بتسجيل أي عدد تستطيعه. ولكن لاحظ أن كلما تضخم صندوق الأفكار الذي تكونه كلما كان من الصعب الوصول إلى الفكرة الجديدة. فعلى سبيل المثال فإنه إذا كان عدد المحددات عشرة، كل منها به عشر اختلافات، فإنك تواجه 10 بليون من التوافيق لتفكر فيها - وهذا جهد ليس من المتخيل القيام به بكفاءة.

4- **ابحث التوافيق المتاحة لك.** بعد تكوين صندوق الأفكار فإن عليك فحص التوافيق المتاحة لك بموجبه. ابدأ بفحص كل التوافيق ثم اقصر جهودك على تلك الأفكار الواعدة.

أسئلـــــة :

(1) هل سبق لك أن استخدمت صندوق الأفكار أو شيئًا مشابهاً له؟ إذا كانت الإجابة نعم، فما مدى تأثير تلك الأداة؟

(2) ما التحديات التي يكون فيها صندوق الأفكار مفيداً، وتلك التي يكون فيها محدود الفائدة؟

(3) لقد قيل سابقاً: إن تكوين صندوق أفكار يشبه كتابة قصيدة. هل ترى أن هذا التشبيه صحيح ؟

تدريب جماعـــي :

ماذا يقول مكان عملك عن ثقافة المنظمة؟

يعتمد انطباع العمالة الجديدة عن ثقافة المنظمة إلى حد كبير على الصور الأولى التي رأوها بالمنظمة. وحتى فإنه دون وجود أي معرفة سابقة عن المنظمة، فإن رؤية مكان العمل بقصد أو بدون قصد يعطي صورة (انطباعاً) عن طبيعة المنظمة. وقد صمم التدريب الآتي لتوضيح تلك الخاصة.

إرشـــــــادات :

(1) ينبغي أن يأخذ كل طالب بالفصل عدداً من الصور للمكان الذي يعمل به، ثم يقوم باختيار أفضل ثلاثة من وجهة نظره. ولب الاختيار هو أن تعطي الصور أفضل تخيل للمنظمة.

(2) يقوم كل طالب بوصف المنظمة التي تظهرها الصور التي اختارها، أي وصف العمل الذي تقوم به، ثم تعرض الصور على باقي الطلاب.

(3) يقوم باقي الطلاب بتقويم المنظمة التي تظهر بالصور مستخدمين العناصر الآتية ضع دائرة حول العدد الذي يعكس شعورك عن المنظمة التي تظهرها الصور .

غير معروفة	1	2	3	4	5	6	7	معروفة
غير ناجحة	1	2	3	4	5	6	7	ناجحة
لا تشيع فيها الصداقة	1	2	3	4	5	6	7	تشيع فيها الصداقة
غير منتجة	1	2	3	4	5	6	7	منتجة
غير مبتكرة	1	2	3	4	5	6	7	مبتكرة
لا تهتم بالعاملين	1	2	3	4	5	6	7	تهتم بالعاملين
محافظة	1	2	3	4	5	6	7	تقبل على تحمل المخاطر
مغلقة	1	2	3	4	5	6	7	مفتوحة.

(4) قم بإطلاع الطلاب على تقـويم كل منهم للصور المعروضـة. ثم قارن بين آراء الطلاب الذين أحـضروا الصور بآراء الطلاب الذين رأوا الصور في المنظمات موضع التقويم.

(5) كرر هذه العملية مستخدمًا صوراً لمنظمات أخرى.

أسئلـــــة للمناقشـــة :

(1) ما حجم الاتفاق والاختلاف الموجود بين الطلاب بشأن الشركات التي تم تقييمها؟

(2) بالنسبة لكل مجموعة من الصور ما درجة التطابق بين وصف الطلاب للمنظمات التي عرضت صورها، ووصف الطلاب الذين أخذوا الصور لتـلك المنظمات؟ وبلغة أخرى إلى أي مدى عكست الصـور ثقافة المنظمة كما يراها من يعملون بها؟

(3) هل كـان الطلاب بصفـة عـامة أكـثر دقـة في وصف المنظمـات التي يعـرفونهـا بالمقـارنة بتلك التي لايعرفونها؟ إذا كان هذا حقيقة، فما أسباب ذلك في رأيك؟

(4) هل وجد بين الطلاب إتفاق أكـثر بالنسبة للثقافـة الشائعة في بعض الصناعات (المؤسســات الصناعية) بالمقارنة بصناعات أخرى (الخدمات مثلاً)؟ إذا كان ذلك حقيقة، فما أسباب ذلك من وجهة نظرك؟

مصطلحــات الفصـــل الثالث عشـــــر

الثقافة التـنظيمية Organizational Culture : الثقافة التنظيميـة عبارة عن: إطار معرفي يتكون من الأتجاهات والقيـم ومعايير السلوك والتـوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة.

الثقافة الـفرعية Subculture : ثقافة تنتشر في جزء من المنظمة، ولا تسود بين كل العاملين فيها.

الثـقافة العـامـة Dominant Culture الثقـافة العامة: تعبر عن شخصية المنظمة وتشيع فيها كلها.

الصداقة Sociability : أحد البعدين الأساسيين المستخـدمين للتعرف على نوع الثقـافة التي تسود في المنظمة. وهو يتحدث عن درجة الصداقة التي تسود بين العـاملين في المنظمـة وسهـولة تكوين الصداقـة معهم.

الثقافة ذات البعدين الأساسيين Double S cube : نظام لتصنيف أربعة أنواع أساسية من الثقافة التنظيمية عن طريق دمج مـستوى الـصداقـة التي تسـود بين العاملين مع مستوى فهـمهم لرسالة المنظمة وأهدافها مما ينتج عنه ثقافـة شبكة العلاقات وثقـافة الأجراء،

والثقافة المتناثرة، والثقافة الطائفية- مع ملاحظة أن لكل نوع من هذه الثقافات نواحي إيجابية وأخرى سلبية.

فهم أهداف المنظمة ورسالتها Solidarity : العنصر الثاني الذي يستخدم مع العنصر الأول في قياس الثقافة التنظيمية- وهو يتحدث عن درجة الفهم المشترك بين العاملين لأهداف المنظمة ورسالة.

ثقافة شبكة العلاقات Networked Culture : نوع من الثقافة التنظيمية تتسم بارتفاع مستوى الصداقة وانخفاض مستوى فهم رسالة المنظمة وأهدافها.

ثقافة الأجراء Mercenary Culture : نوع من الثقافة التنظيمية تتسم بانخفاض مستوى الصداقة وارتفاع مستوى فهم العاملين لرسالة المنظمة وأهدافها.

الثقافة المتناثرة Fragmented Culture : نوع من أنوع الثقافة التنظيمية تتسم بانخفاض مستوى الصداقة ومستوى فهم العاملين لأهداف المنظمة ورسالتها.

الثقافة الطائفية Communal Culture : نوع من الثقافة التنظيمية تتميز بارتفاع كل من مستوى الصداقة وفهم أهداف المنظمة ورسالتها.

الجمل أو التعبيرات التي تحدد المبادىء State-ment of principle : جمل مكتوبة تصف بوضوح المبادىء العقائد التي تقود المنظمة. وتساعد هذه الوثائق على تقوية ثقافة المنظمة.

دستور الأخلاق Code of Ethics : جمل واضحة تعبر عن القيم الأخلاقية للشركة.

الابتكار : هو تطبيق الافكار الإبداعية بنجاح في المنظمة.

الجــزء الســادس

الإجــراءات التنظيميــة

Organizational Processes

- ## الفصل الرابع عشر

هيكلة المنظمات وتصميمها

Organizational Structure and Design

- ## الفصل الخامس عشر

التقنية في المنظمات

Technology In Organizations

- ## الفصل السادس عشر

إدارة التغيير التنظيمي

التخطيط الاستراتيجي والتطوير التنظيمي

Managing Organizational Change:

Strategic Planning and Organizational Development



الفصل الرابع عشر

هيكلة المنظمات وتصميمها

Organizational Structure and Design

أهداف الفصل :

- وصف الهيكل التنظيمي، وكيف يمكن التعرف عليه عن طريق الخريطة التنظيمية.
- شرح الخصائص الرئيسية للهيكل التنظيمي الموضح بالخريطة التنظيمية وبالذات: تدرج السلطة، وتقسيم العمل، ومدى السيطرة، والمقارنة بين التنفيذين والاستشاريين، ثم اللامركزية.
- وصف المداخل المختلفة للتنظيم خاصة التنظيم وفقًا للوظائف، والمنتجات ومدخل المصفوفات، والمنظمة التي لا حدود للسلطة فيها.
- التمييز بين المداخل التقليدية والحديثة للتنسيق التنظيمي.
- التفرقة بين المنظمات الميكانيكية، والمنظمات الحيوية وفقًا لما جاء بنظرية الظروف الخاصة بتصميم المنظمات، ثم تحديد الظروف التي يكون فيها كل منها مناسبًا.
- وصف الأشكال التنظيمية الخمس التي حددها منتزبرج وهي: الهياكل البسيطة والبيروقراطية الميكانيكية، والبيروقراطية المهنية، والهيكل التنظيمي وفقًا للوحدات الاستراتيجية **Division Structure**، ثم التنظيم الملائم لغرض معين **Adhocracy**.
- تحديد خصائص شكلين من أشكال تنظيم العلاقات بين المنظمات وهما: التنظيم المختلط **Conglomerate** والتحالفات الاستراتيجية **Strategic Alliances**.

حالة افتتاحية

شركتا أميريتك Ameritich وراندوم هاوس Radom House توحدان قوتهما للعمل في التقنية الحديثة.

أخذًا في الاعتبار ظروف عدم التأكد و المخاطر المصاحبة للدخول في استخدام تقنيات الوسائط

المتعددة في سوق الترفيه المنزلي فلا توجد شركـة واحدة تستطيع أن تغامر بتحمل مخاطر دخول هذا السوق وحـدها. ومن الشركات المـؤثرة في هذا السوق شركـة أميريتك التي يبـدو أنها تـتمتع بمزايا البداية المبكرة بالمقارنة بالشركـات الأخرى. وكواحدة من شركات التليفونات الاقليـمية الكبرى التي ظهرت نتيجة لتقنية شـركة التليفون والتلغراف الأمريكية AT&T فإنها تمتلك قدرًا كبيرًا من الخطوط المصنوعة من النحاس وشـبكات الألياف الضوئية في منطقة الوسط الغـربي بأمريكا. ومع ذلك فإنه من الواضح أن شركة أمـيريتك لا تستطيع دخول هذا السـوق اعتمادًا على قـوتها وحدها. ذلك أن هناك العديد من التقنيات التي لم تصل بعد إلى المستوى المطلوب من الاكتمال، وهي تقنيات تحتاجها الشركة للنجاح في هذا السـوق. كما أن هناك العديد من الأسئلة المطروحة حول اهتـمامات العملاء في هذا السوق مما يجعل حـجم المخاطر أكبر من طاقة أي شركة بما في ذلـك أميريتك، ويؤكد ذلك ضرورة التعاون بين الشركات التي ترغب في النجاح في هذا السوق.

وقد أدى فهم هـذه الظروف إلى قيام أميـريتك بضم المهارات التقنية والأصـول التي تملكها إلى مهـارات وأصول بعض الشركـات التي يمكن أن تتكامل معهـا في هذا المجال. وقد أحـدث تحالف أمـريتك وشركـة راندوم هاوس - تلك الشـركة الـعمـلاقة التـي تعمل في مـجـال طباعـة الكتب والمجلات. وقد تتسـاءل لماذا هذا التحالف مع شركة طباعة في الوقت الذي يكون فـيه التحالف مع إحدى الشركات العاملة في مجال التقنية المتطورة أكـثر قبولاً من الناحية المنطقية؟ والإجابة على هذا التسـاؤل بسيطة. وهي: أن فائدة امـتلاك القدرة على توزيـع الترفيه عـلى المنازل باستخـدام تقنيات الوسائط المتـعددة محـدودة مالم يكن هناك طلب من العـملاء على الموضوعـات الموزعة. وهذا هو سبب التحالف مع راندوم هاوس. فتلك الشركة تمتلك مجلة نيويورك، وعددًا من أدلة السفر بما فيها الدليل المسمى: فودور Fodorوسلسلة آثرفرومر Arthur Frommer وهي بالتالي قادرة على تقديم عدد كبير من الموضوعات التي يرغب فيها العملاء.

وحتـى تاريخ كتـابة هذا الكتاب فليس بامكانك أن تحـصل على مـحتويات إصـدارات راندوم هاوس بمنزلك. ذلـك أن أمـريتك وراندوم هاوس كـــونا شــركـة جـديـدة أطلقـا عليــهـا اسم: وورلدوايدسيستمز World Wide Systems، تطبع إليكترونيًا قاعدة معلومـات شهرية تباع أساسًا لوكالات السفر. إنها تـتـضمن معلومات عن 170 موقعًا عالميًا يستطيـع وكيل السفر الاتصال بها إما إليكترونيًا عن طريق الكومبيوتر أو عن طريق إتصالات تليفونية مجانية.

ويبدو أن نائب رئيس شركة أميـريتك للتنمية توماس ثورنتـــون Thomas Thornton متفائل بأن شركته ستتولى زمام القيادة عند إحضـار هذه التقنية إلى بيوت العملاء. ومفتاح النجاح في رأيه هو: تطوير التقنيـة إلى درجة يمكن معهـا تطوير منتج يستطيع أن يستـمر حيًا، بالإضافـة إلى التزام الإدارة بالمشروع المقترح وهذا دائمًا هو الوضع بالنسبـة لأي منظمة تسير في اتجاه جديد، ولكن هناك شيئًا خاصًا بالنسبة لتلك الحالة، ألا وهو أن تـكون لدى رجال الإدارة العليا رغبة في التحرك بسرعة نحو الاستثمارات المطلوبة ولكن عليهم أن يكونوا صبورين بالنسبة لحصول العائد.

وهناك شيئان مؤكدان إلى حد ما: الأول أن أميـريتك سوف تطور هذه التقنية وتسوقها، ولكنها لن تستطيع وحدها فعل ذلك. والثاني أن الخبـراء يقدرون أن هناك مئات إن لم يكن آلاف الشركات مستعدة للاستثمار في هذه التقنية الجـديدة. وما أميريتك إلا جزء في هذه الصورة الكبيرة، وبمساعدة راندوم هاوس ستشق الشركة طريقها.

كما توضح الحالة السابقة فإن التنسيـق بين الشركات قد يكون ضروريا للنجاح خاصة بالنسبة للمشروعـات كبيرة الحجم ذات التقنية المتطورة. وكذلك الأمـر بالنسبة للتنسيق بين الأفراد والأقسام الموجـودة بنفس المنظمة. ويطرح هذا تساؤلاً عن كيفيـة تحقيق التنسيق بين العديد من الأقـسام التي تؤدي فيهـا أنشطة المنظمة المختلفـة. وحتى تفهم أهميـة التنسيق وكيفـية القيام به سنمـثل المنظمة بمنشار كـبير متعـدد القطع يستخدم في صنـاعة الألعاب المسمـاه: بيوت الألغاز. ذلك أنه لابد من اسـتخدام عـدد من القطع بطريقة محـددة بدقة لعمل حفرة معينة. فأجزاء المنشار المختلفة هي أجزاء المنظمة. ولكن في المنظمات لا توجد طريقة واحـدة محـددة تستخـدم للتنسيق بين أجـزائها، كـما هو الحـال بالنسبة للـمنشار وأجزائه، بل إن هناك العديد من الطرق التي يمكن استخـدامها للتنسيق بين أجزاء المنظمة. وعلى ذلك فإن السؤال الأساسي هو: كيف يمكن دمج وحدات المنظمـة معًا بطريقة تجعلها الأفضل تأثيرًا؟

وقد قدم العلماء والبـحاثة في مجال السلوك التنظيمي قدرًا جيـدًا من المعارف بالنسبة للقضية التي أثارها الـسؤال السابق، وذلك عن طريق دراسة الهيكل التنظيمي بمعنى كـيفية ترتيب الأفراد والجـماعات لـيقومـوا بالأعمال المسندة إليـهم، وعن طريق دراسة تصـميم المنظمات- بمعنى الـتنسيق بين الأجزاء المكونة للهـيكل الذي تم تكوينه عند تجمـيع الأفراد والجماعات في الأقـسام المكونة للمنظمة لتقوم بالمطلوب منها على أفضل وجـه. وكما قد تتخيل فـإن العثور على أفضل طريقـة لبناء هيكل المنظمة والتنسيق بين أجـزائها ليس أمرًا سهلاً. ونظرًا لأن فهم الهـيكل التنظيمي وتصميم المنظمات أساس لفهم كيـفية عمل تلك المنظمات فإن علماء الـتنظيم وجهوا جهودًا عظيمة لذلك الموضـوع. وسنقوم بدراسة تلك الجهود في هذا الفصل.

وسنبدأ بدراسة أسس التنظيم التي يمكن استخلاصها من الخرائط التنظيمية- التي تعتبر مجـرد أداة لتوضيح بناء أو هـيكل المنظمة. ثم نقوم بعـد ذلك بدراسة كـيفيـة مزج تلك العناصر مع بعـضها بأفضل الطرق. أي دراســة طرق تصميم المنظمات، وفي النهـاية فإننا سنناقش دور التقنية كسبب ونتيجة لتصميم المنظمات، وفي خلال ذلك سنناقش تأثير البيئة على تصميم المنظمات.

الهيكل التنظيمي: الأبعاد الأساسية للتنظيم

Organizational Structure: The Basic Dimentions Of Organizations

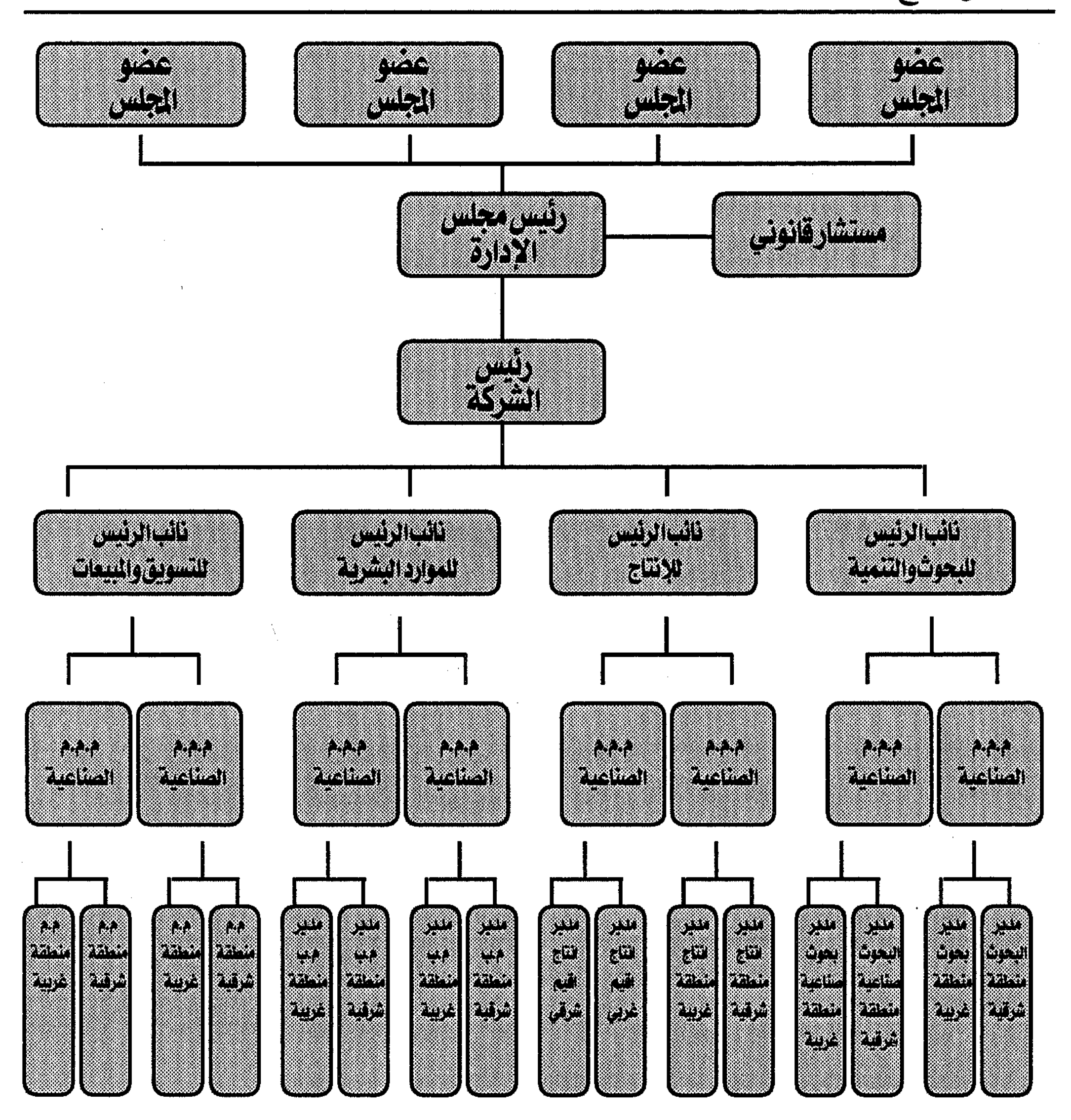
فكر في كـيفيـة بناء بيت بسيط. يبـدأ ذلك العمل بوضع إطار خـشبي على قـواعد خرسـانية ثم توضع الجوانب والسـقف. وفي داخل ذلك الهيكل يتم وضع النظم الخـاصة

بخدمات المياه والكهرباء والتليفونات والغاز والصرف الصحي. وبالمثل فإن جسم الإنسان يتكون من الهيكل العظمي المحاط بعدد من النظم العضوية مثل العضلات والأنسجة التي تخدم وظائف الجسم كالتنفس والهضم . . وما إلى ذلك. وبنفس الأسلوب فإن بإمكاننا وصف هيكل المنظمة.

فكر على سبيل المثال في الكلية أو الجامعة التي تنتمي إليها. إن كلاً منهما مكون من مجموعات مختلفة من العاملين والأقسام التي تؤدي وظائف محددة. وتكرس جهود هؤلاء الأفراد لأداء أعمال مثل التدريس والخدمات المالية وصيانة المباني وغيرها من التسهيلات المادية. ومن الممكن أن نميز في نفس المجموعة بين العديد من الأنشطة والأعمال المتنوعة. فليس من المتوقع على سبيل المثال أن يقوم أستاذ السلوك التنظيمي بتدريس مقرر الأدب الفرنسي في القرن السابع عشر. ومن الممكن أيضًا أن نميز بين الأنشطة التي يؤديها العاملون في المنظمات الأخرى بنفس الأسلوب السابق. وبلغة أخرى فإن المنظمة ليست مجرد تجمع حدث بالصدفة، ولكنه تجمع مقصود هادف لتحقيق أهداف المنظمة. ويشير تعبير الهيكل التنظيمي إلى الشكل الرسمي للعلاقة بين الأفراد والجماعات في مجالات توزيع الأنشطة، والسلطات والمسئوليات في المنظمة.

وبلغة محددة فلا يمكن لأي شخص أن يرى هيكل أي منظمة. إنه مفهوم عقلي. ومع ذلك فإن العلاقات بين مختلف التجمعات الوظيفية في أي منظمة يمكن تمثيلها برسم تخطيطي يسمى: الخريطة التنظيمية. وبلغة أخرى فإن من الممكن اعتبار الخريطة التنظيمية تمثيلاً بالرسم لهيكل المنظمة الداخلي. وكما هو متخيل، فإن الخرائط التنظيمية قد تكون أداه مفيدة لتجنب الارتباك بين المنظمات بخصوص العلاقات المتبادلة بين مختلف الأنشطة أو الوظائف. ومن الممكن عن طريق الدراسة المتأنية للخرائط التنظيمية أن نتعرف على بعض العناصر الأساسية للهيكل التنظيمي. ولذلك فستتجه الآن لدراسة خمسة أبعاد أساسية للهيكل التنظيمي التي يمكن التعرف عليها من الخرائط التنظيمية.

فالخرائط التنظيمية تقدم معلومات عن الأنشطة المختلفة التي تؤديها المنظمة، وعن خطوط السلطة الرسمية بين هذه الأنشطة. ويوضح الشكل (14-1) مثالاً جزئيا لمنظمة صناعية مفترضة. ويمثل كل مربع بهذا الشكل وظيفة معينة، كما أن الخطوط التي تصل هذه المربعات ببعضها تمثل خطوط الاتصال الرسمية بين العاملين في هذه الوظائف. وبالنسبة للمتخصصين في دراسة الهيكل التنظيمي فإن هذا الرسم يوضح الكثير من المعلومات الإضافية.



شكل (14-1) الخريطة التنظيمية لشركة صناعية مفترضة

أي خريطة تـنظيميـة مثل تلك الخـريطة تصف بالرسم الوظائف المخـتلفة التي تؤديهـا الشركـة، وكذلك خطوط السلطة بين الذين يؤدونها

هيكل السلطة : Hierarchy of Authority

تدرج السلطة : Up and Down the Organizational Ladder

تقـدم الخرائط التنظيـميـة معلـومات عن من يرأس من - أي إلى أي شـخص يرفع الشخص تقريره عن الـعمل الذي يقوم به، أو ما يعرف بهـيكل السلطة. وتوضح الخريطة التنظيمـية الرئيس الذي يرفع إليه عـامل محدد في المستـوى الإداري الأدنى تقريره من بين العاملين في المستويات الإدارية العليا. ففي الشكل (14-1) فإن رجال البيع (الموجودين في أسفل الهيكل التنظيمي - الخريطة التنظيمية) يرفعون تقاريرهم إلى مدير المبيعات بالإقليم،

الذي يرفع تقاريره إلى نائب الرئيس للمبيعات، الذي يرفع تقاريره إلى رئيس الشركة، الذي يرفع تقاريره بدوره إلى رئيس مجلس الإدارة الذي يرفع تقاريره إلى مجلس إدارة الشركة. وعندما وضحنا العلاقات السابقة فإننا بدأنا من أسفل الهرم التنظيمي ومضينا خلال ذلك الشرح إلى أعلى ذلك الهرم. وفي مثالنا المذكور فإن المنظمة ستة مستويات فقط، ولكن من الممكن أن تضم المنظمة عددًا أكبر من المستويات. وهنا تعرف المنظمات بأن لديها هرمًا طويلاً- عاليًا- للسلطة. كما قد تشمل عدد أقل من المستويات، وهنا يشار إلى هيكلها التنظيمي بأنه هيكل مسطح Flat.

وفي السنوات الحديثة قام الكثير من المنظمات بإعادة هيكلة قوة العمل بها عن طريق جعل العلاقات بينها علاقات مباشرة. وهذا هو روح ما تقوم به الشركات عندما تحاول إعادة التنظيم أو تصغير حجمها Downsize، أو الوصول إلى الحجم الأمثل Rightsize أو التخلص من بعض المستويات الإدارية Delayers أو تخفيض أنشطتها، عن طريق التخلص من بعض المستويات الإدارية الموجودة بالهيكل التنظيمي (وهذا موضوع سنعود إليه في الفصل 16). ومن الملاحظ أن التخلص من العمالة قد ضرب بقوة المستويات الإدارية المتوسطة (انظر الشكل 14-2). وقد جعل إتجاه الشركات لأداء أعمالها عن طريق فرق العمل الحديثة هذه الهياكل الطويلة غير ضرورية (أنظر الفصل السابع). والفرض الأساسي هنا أن اداء الأعمال بواسطة عدد محدود من المستويات يقلل الفاقد، ويمكن العاملين من اتخاذ قرارات أفضل (عن طريق نقل سلطة اتخاذ القرارات إلى القريبين من المشاكل، ويؤدي ذلك إلى تحسين الأرباح.

تقسيم العمل: تقسيم العمل الذي تؤديه المنظمة

Division of Labor: Carving Up the Jobs Done

توضح الخرائط التنظيمية أن الكثير من أنشطة المنظمة قد تم تقسيمها إلى العديد من الوظائف المتخصصة، وهي الإجراءات المعروفة: بتقسيم العمل. وكلما تم تقسيم هذه الأنشطة إلى مزيد من الوظائف، كلما زاد تخصص تلك الوظائف، وكلما ضاق بالتالي نطاق الوظائف المطلوب من العامل القيام بها. ومن الناحية النظرية فإنه كلما قل عدد الوظائف التي يؤديها العامل كلما زاد احتمال أدائها بطريقة أفضل، وبذلك يترك الحرية للآخرين لأداء الأعمال التي يبرعون في أدائها. وإذا أخذنا هذه المفاهيم معًا فإن بإمكاننا أن نقول إن المنظمة تتكون من أفراد يؤدون عددًا من الوظائف المتخصصة. وربما تكون تلك هي أوضح الخصائص التي يمكن فهمها من الخرائط التنظيمية.

وكما قد تتخيل فإن درجة تخصص الوظيفة التي يؤديها العامل تتأثر بحجم المنظمة. وبلغة أخرى فإنه كلما زاد حجم المنظمة كلما زادت فرصة وجود مزيد من التخصص في

العمل. فـعلى سبيل المثال فـإن هناك فرصة أمام العـاملين بوكالة إعلان كبـرى فرصة في التـخـصص في كتـابة الرسـائل الإعـلانيـة عن السـيارات التي تتـم باستـخـدام الراديو والتليفزيون. وبالمقارنة بذلك فإن عاملا بإحـدى وكالات الإعلان الصغرى قد يقوم بكتابة الرسائل الاعلانيـة، وبالمشاركة في إنجاز بعض الأعـمال الفنية للإعلان، ومقـابلة العملاء أيضًا. ومن الواضح أنه كلمـا زاد حجم الشركة، كلمـا زادت فرصتها فـي الحصول على مزيد من الكفاءة الناتجة عن استفادتهـا الكاملة من المتخصصين. وهذا أبرز مزايا التخصص في العمل. وكلمـا اتجهت المنظمـات إلى اتباع فلسفـة الحجم الصغـير كلمـا قل تخصص الوظائف الإدارية. فعلى سبـيل المثال، فإن شركة جنرال إلكتريك تخلصت من عـدد كبير من وظائف الإدارة المتـوسطة، ونتـيجـة لذلك فإن من بقي مـن المديرين بالشركـة يؤدون وظائف إدارية متنوعة، ويؤدي ذلك إلى أن تكون الوظائف التي يقومون بها أقل تخصصًا. ومن الممكن أن ترى هذه العلاقة في الخلاصة الموجودة بالجدول 14-1.

الجدول (14-1) تقسيم العمل : خلاصة

يمكن وصف تقسيم العمل بأنه دقيق أو عام باستخدام الأبعاد الآتية

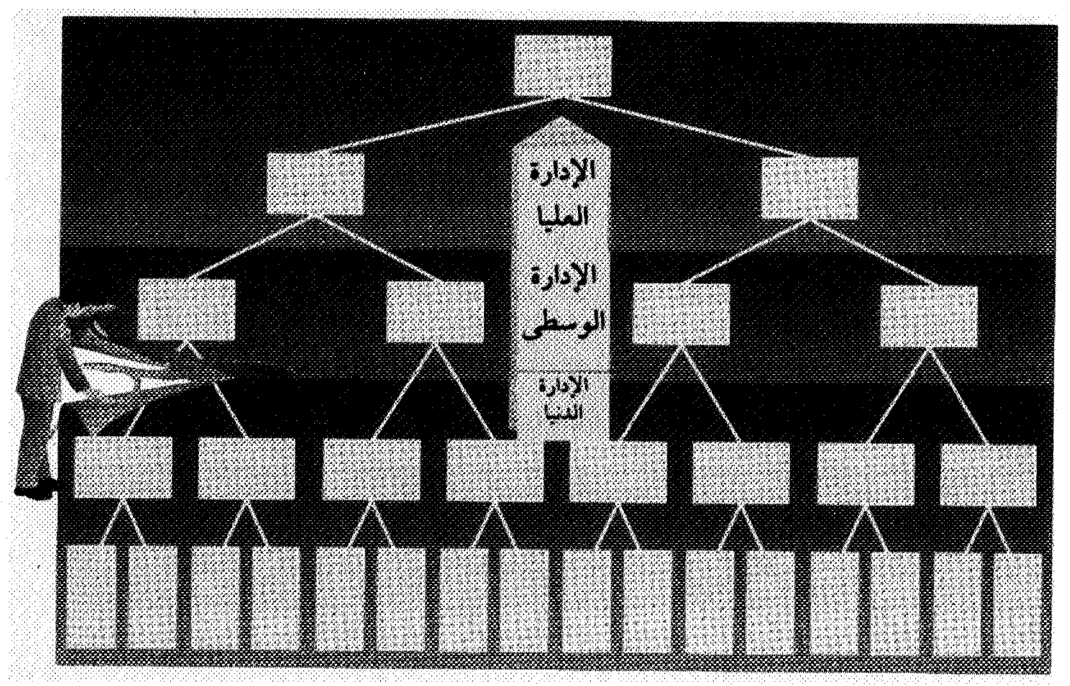
تقسيم العمل		
البُعد	عام (Low)	دقيق .(High)
درجة التخصص	الأعمال العامة	أعمال ذات تخصص دقيق
حجم المنظمة	صغير	كبير
الكفاءة الاقتصادية	لا تتصف بالكفاءة	كفاءتها كبيرة

نطاق الرقابة : Span of Control

مدى المسئولية : Breadth of Responsibility

ما عدد العـاملين الذي ينبغي أن يكون المدير مسئولاً عـنه؟ ناقش أصحاب النظريات الإدارية، والممارسون منذ العـصر الروماني هذا السؤال. وعندما تنظر إلى خريطة تـنظيمية فإن عـدد المرءوسين الذين يرفعـون تقاريرهم رسـميا إلى شـخص معين يكون واضـحًا، ويشكل هـذا العـدد نطاق السـيطرة الخـاص بذلك المـدير. ويطلق على المديـرين الذين يسيطرون على عدد كبير مـن المديرين بأن نطاق سيطرتهم واسع. أما هؤلاء المسئولون عن عدد محدود من العـاملين فإن نطاق سيطرتهم ضيق. وفي الخريطة التنظيـمية الموجودة في الشكل 14-1 فإن رئيس مـجلس الإدارة مسـئول عن أعمـال رئيس الشركـة، وهذا يجعل نطاق سيطرته ضيق بالمقارنة برئيس الشركة الذي يتسع نـطاق سيطرته ليشمل خمسة أفراد.

وعندما يكون رؤساء الشركات قلقين لعدم سيطرتهم بإحكام على المستويات الدنيا بالمنظمة، فإنهم يعيدون هيكلة شركاتهم بحيث يكون كل مدير مسئول عن عدد أقل من المرؤوسين. وقد كان هو ما حدث في أكبر بنك في كندا- رويال بنك Royal Bank حيث اقترحت الإدارة العليا أن يتراوح عدد الفروع التي يشرف كل مدير إقليمي عليها بين 12.7 فرعًا.



الشكل (14-2) تسطيح الهيكل التنظيمي : الاتجاه الحديث

هناك اتجاه للتخلص من الإدارة المتوسطة نتيجة لإعادة التنظيم التي تقوم بها الشركات المعاصرة. والنتيجة هو هيكل إداري مسطح يوجد فيه المديرون قريبًا من المشاكل التي تتخذ القرارات بشأنها

وعندما يكون نطاق سيطرة المدير واسعًا، فإن المنظمة تتجه لأن تتمتع بهيكل تنظيمي مستو، وعلى العكس من ذلك فإنه عندما يضيق نطاق سيطرة المديرين فإن الهيكل التنظيمي يأخذ شكل هرم مرتفع. ويوضح الشكل (14-3) هذين المفهومين: الهيكل التنظيمي المستوى والهيكل التنظيمي الهرمي. فالرسم الموجود في قمة الشكل يوضح الهيكل الهرمي المرتفع الذي يتميز بالعديد من المستويات الإدارية، وبضيق نطاق السيطرة. وعلى العكس من ذلك فإن الرسم الموجود في أسفل الشكل يوضح الهيكل التنظيمي السطحي المنبسط الذي يتميز بعدد محدود من المستويات الإدارية، وإتساع نطاق سيطرة المديرين. لاحظ أن كلا من التنظيمين يحتوي على نفس عدد الوظائف ولكن هذا العدد موزع بطريقة مختلفة.

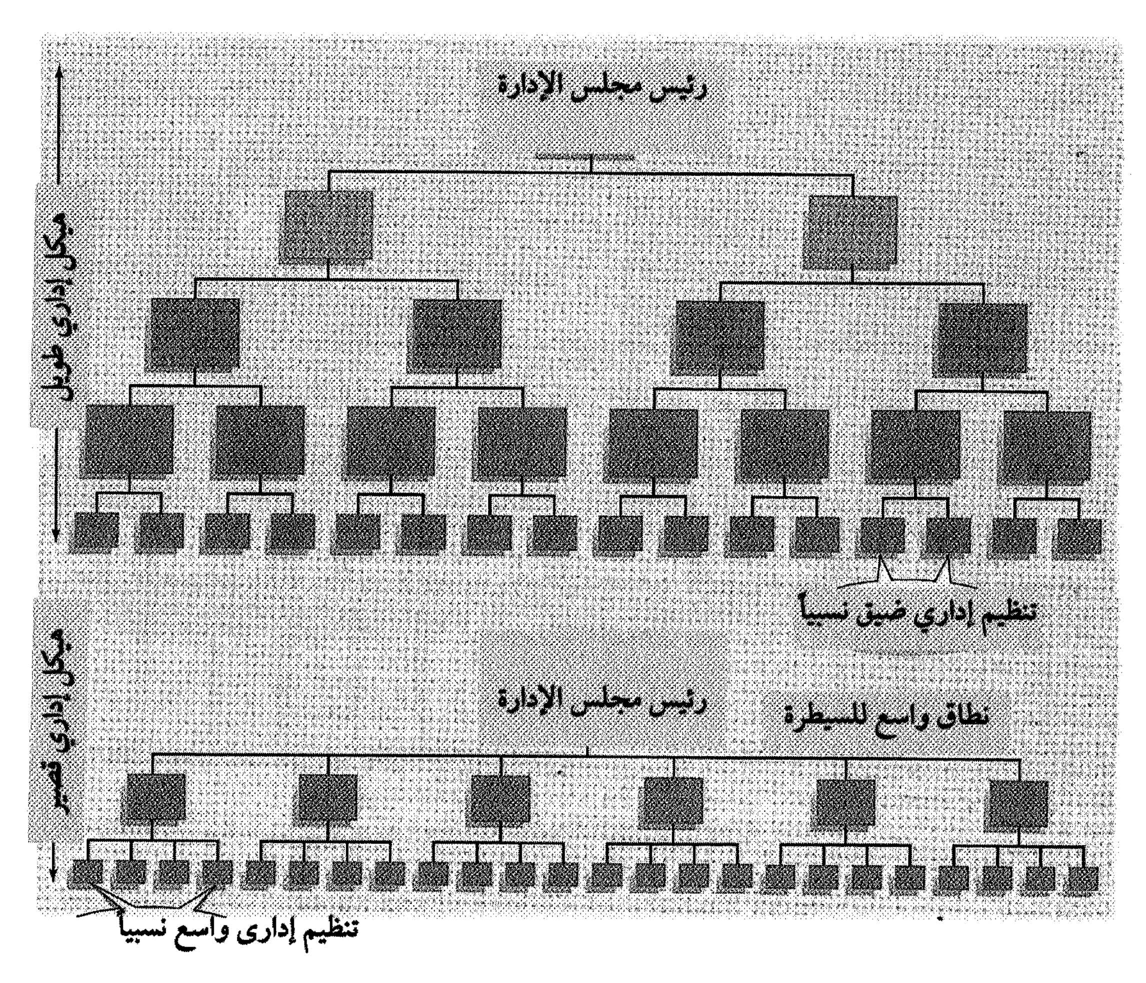
وربما لا توضح الخريطة التنظـيمية عـدد من يسيطر عليهم المديرين فـعلاً - أي نطاق السيطرة الحـقيقي. كـما أنه قـد يكون هناك عدد من العوامل الـتي لا توضحهـا الخريطة بطريقة مباشـرة. فقد يتحمل المديرون مسئـوليات إضافية لا تظهر بالخريطة التنظيـمية مثل عضوية اللجان المخـتلفة. كما أن بعض المرءوسين قد يتطلب رعاية أكـبر من الآخرين مثل العاملين الجدد. كذلك فإن درجة الاشراف التي تحـتاجها بعض الوظائف قد تزداد كما هو الحال عند إجراء التغيير، وقد تنقص عندما تزداد كـفاءة المرؤوسين مثلاً. وفي الحقيقة فإنه ليس من السهل تحديـد نطاق الإشراف الأمثل الذي ينبغي على المنظمـات السعي للوصول إليه. وبدلاً من ذلك فـقد يكون من الأفـضل التفكيـر في شكل التنظيم الأنسب لتحـقيق هدف معين. فعلى سـبيل المثال فإن المشرفين في الوحـدات العسكرية يريدون أن يسيطروا بقوة على مـرءوسيـهم، وأن يحصلوا منهم على أداء المطلوب بسـرعة ودقـة، ولذلك فإن نطاق الإشراف الضيق الذي يؤدي إلى هيكل تنظيمي طويل قد يكون هو التنظيم الأنسب. وعلى العكس من ذلك فـإن العاملين بمعـمل أبحاث بحاجـة إلى تبادل الأفكار، كـما أن عملهم يتطلب قليلاً من التوجيه الإداري، ولذلك تميل الهـياكل التنظيمية للوحدات العاملة في تلك المجالات إلى أن تكون مسطحة.

الوظائف التنفيذية والاستشارية: Line and Staff Positions

متخذوا القرارات ومقدموا النصح : Decision Makers and Advisers

تفـرق الخـريطة التنظيـمـيـة الموجـودة في الشكل(14-1) بين الوظائف التنفـيـذية والأسـتشـارية. فالعـاملون الذين يشـغلون وظائف تنفيـذية مـثل نواب الرئيس والمديرين الآخرين، يتـمتعون بسلطة اتخـاذ القرارات، أما الآخـرون فإن عملهم ببسـاطة هو تقديم النصح. فـالمستـشار القـانوني على سبـيل المثـال لا يتخـذ قرارات، ولكنه يقـدم النصح والمقترحات للمديرين التنفيذيين. فقد يقتـرح هؤلاء أن بإمكان الشركة تسمية أحد منتجاتها باسم مـعين دون أن تكون هناك أي مخـالفة للـقيـود الموجودة بقـوانين التأليف والملكيـة الفكرية. وفي كثير من المنظمات المعاصـرة فإنه ينظر إلى مدير إدارة الموارد البشرية على أنه يشغل وظيفة استشارية. نظرًا لأنه يقدم خدمات مـتخصصة في مجالات إجراء الاختبارات والمقابلات الشخصـية بالإضافة إلى المعلومات الخاصـة بالقوانين الأخيرة في مجال التـمييز العنصـري. ولكن القرار النهـائي الخاص بالاختـيار ربما إتخـذه كبـار المتخـصصين ، أو الاستشاريين في بعض الحالات.

الهياكل التنظيمية الطويلة



الشكل (14-3) مقارنة بين الهياكل الإدارية الطويلة والقصيرة

يوجد في الهياكل الطويلة عدد كبير من المستويات الإدارية، ونطاق سيطرة ضيق (عدد قليل من المرءوسين) أما الهياكل القصيرة فإن بها عددًا قليلاً من المستويات الإدارية، ونطاق سيطرة واسع، ومن الملاحظ أن بكل منظمة من المنظمات الموضحة هنا 31 موظف، ولكن هياكلها الإدارية مختلفة

والفروق بين التنفيذيين والاستشاريين أشياء عادية، ولكنها قد تكون من أسباب الصراع في المنظمات - بل إنها قد تستخدم عمدًا لتأجيج الصّراع بين الفريقين. فعلى سبيل المثال فإنه عندما كان هارولد جرين Harold Green رئيسًا لمجلس إدارة شركة ITT فإن الاستشاريين كانوا يدعون بانتظام الحضور الاجتماعات وتحدي القرارات التي يتخذها التنفيذيون.

وقد لاحظ علماء النفس أن الاستشاريين يكونون في الغالب أصغر سنا، ولكنهم أفضل تعليمًا وأكثر ولاءً لتخصصهم المهني منهم إلى المنظمات التي يعملون بها. ولكن المديرين التنفيذيين قد يشعرون بولاء أكبر للمنظمات ليس فقط بسبب تمتعهم بفرصة اتخاذ

القرارات، بل لأنهم يعتبرون أنفسهم جزءًا من المنظمة، وليسوا أصحاب تخصصات مستقلة عنها ترتبط شخصياتهم بالتخصصات التي ينتمون إليها.

اللامركزية: تفويض السلطة للمستويات الدنيا

Decentralization : Delegating Power Downward

مع تضخم حجم الشركات في النصف الأول من القرن العشرين نقلت الشركات سلطاتها إلى عدد محدود من كبار رجال الإدارة العليا الذين تؤثر قرارتهم على عدد كبير من العاملين بالشركة. وقد كان ألفريد ب. سلون Alfred P. Sloan رئيس شركة جنرال موتورز في العشرينات من القرن الماضي هو صاحب فكرة الإدارة المركزية، بمعنى: المكان الذي يجتمع فيه عدد محدود من كبار المديرين لرسم السياسات العامة للشركة.

وقد اشتملت خطة سلون على تفويض اتخاذ القرارات المتعلقة بالأنشطة اليومية إلى المستويات الدنيا في الهيكل التنظيمي. وبذلك يسمح للعاملين الذين يتأثرون بالقرارات أن يتخذوها بأنفسهم. وتعرف إجراءات تفويض السلطات من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا في المنظمة: باللامركزية. وهي عكس المركزية التي تعني إحتفاظ عدد محدود من كبار المديرين بسلطة اتخاذ القرار في المنظمة.

وفي السنوات الحديثة كان هناك توجه قوي نحو اللامركزية. ونتيجة لذلك فإن الخرائط التنظيمية قد لا يظهر بها عدد كبير من الاستشاريين نظرًا لأن سلطة اتخاذ القرارات قد فوضت إلى المستويات الدنيا بالمنظمة. وقد تحرك الكثير من المنظمات باتجاه اللامركزية رغبة في تحسين الأداء وزيادة مستوى الرضا الوظيفي بين العاملين بها نتيجة لإعطاء العاملين فرصة أكبر في تحمل مسئولية أعمالهم. وعلى سبيل المثال فإنه قد تم الاستغناء عن آلاف من وظائف الإدارة المتوسطة في شركات ثري إم وشركة AT&T وإيستمان كوداك وجنرال إليكتريك بسبب تحول هذه الشركات إلى اللامركزية.

ومع المزايا السابق ذكرها فلا تعتبر لامركزية السلطة تنظيمًا مثاليا. فقد يكون لها تأثيرًا سلبيا على إنتاجية بعض الوظائف. فكر على سبيل المثال في وظائف إنتاجية مثل وظائف العاملين في خطوط تجميع المنتجات. ففي إحدى الدراسات الكلاسيكية وجد البحاثة أن لامركزية السلطة أثرت إيجابيا على وظائف العاملين في معامل البحوث، ولكنها أثرت سلبيًا على الوظائف الروتينية مثل العاملين في خطوط الإنتاج. وتعتبر هذه النتائج مقبولة منطقيًا نظرًا لأن العاملين بمراكز البحوث يحبون الاستقلال الذي تتيحه لهم اللامركزية،

بينمـا يكون العاملون بخطوط الإنـتاج أقل إهتـمامًا بـتحمـل مسئـولية القـرارات، وربما لايرغبون في تحمل مـثل هذه المسئولية. وعلى ذلك فإن كثيرًا من الشـركات المعاصرة التي لها باع طويل في مـجالات البحوث والتنميـة مثل هيولت بكارد، وانتل وفيـلبس ومعامل شركة Bell Labs -AT&T تحولت إلى تصميمات تقوم على قدر أكبر من اللامركزية.

وعلى العكس من ذلك فإنه في ظل ظروف مـعينة تكون المركزية الشديدة مـفيدة في بعض الحالات مـثل ما إذا كـان هناك عدد مـحدود من كبـار المديرين هم الذين يعـرفون الأفضل للمنظمة، فعلى سبيل المثـال فإنه خلال كساد عام 1990 فإن رونالد دبليو آلن Ro-nald W. Allen الذي كان يشـغل في ذلك الوقت رئيس مجلس إدارة شركة دلتـا للطيران كان هو الشخص الوحيد في الشركة الذي يستطيع أن يوافق على إنفاق أي مبلغ يزيد على 5000 $ ماعدا المبالغ المنفقة على شراء وقود للطائرات. وبهذه الطريقة استطاع التحكم في نفقات الشركة والاحتفاظ بها طافية خلال هذه الفترة الصعبة. وبالرغم من المنافع التي كان من الممكن الحـصول عليـها نتيـجة للتـخفـيف عن آلن وترك غيـره يتولى تلك الأعـمال الروتينيـة، فإنه اعتـقد أنه من الضـروري له أن يسيطر على الـقرارات حتى عندمـا يكون احتمـال الخطأ محدودًا. والخلاصة أن هناك احـتمال جيد للحـصول على مزايا عن طريق إتباع الـلامركزية، ولـكن من الواجب الابتعـاد عن اللامركـزية في بعض الظروف (راجع الجدول 14-2).

وتعتبر العناصر الخمسة للهـياكل التنظيمية التي ناقشناها حتى الآن هي: هرمية - أو تدرج السلطة، وتقـسيم العـمل، ونطاق الرقابة، والوظائف الـتنفيـذية والاستشـارية، ثم تفويض السلطة - عناصر بناء الهيكل التنظيمي. وعلى ذلك فإن هذه العناصر تمثل الأبعاد الأساسية التي تختلف المنظمات على ضوئها.

أسس تجميع أوجه النشاط : Departmentalization

تحدثنـا حتى الآن عن الخرائط الـتنظيمـية. وعادة تقـسم هذه الخرائط المنظـمات إلى وحـدات طبقًـا للوظائف التي تؤدى بالمنظمـة - شكل (14-2). وكـما سنشـرح في هذا المبحث فـإن هذا أحد الخيارات المتـاحة فقط. ذلك أنه من الممكن تـقسيم المنظمات وفـقًا للسوق الذي تخـدمه أو لمزيج خاص من الوظائف والمنتـجات أو الأسواق وهو مـا يعرف بتنظيم المصـفوفات. وسنقـوم الآن بشرح الطرق المخـتلفة لتقـسيم المنظمـات إلى وحدات متماسكة - وهذا ما يعرف باللغة الانجليزية Departmentalization.

الجدول (14-2) عندما تكون مزايا اللامركزية كبيرة، وعندما تكون محدودة

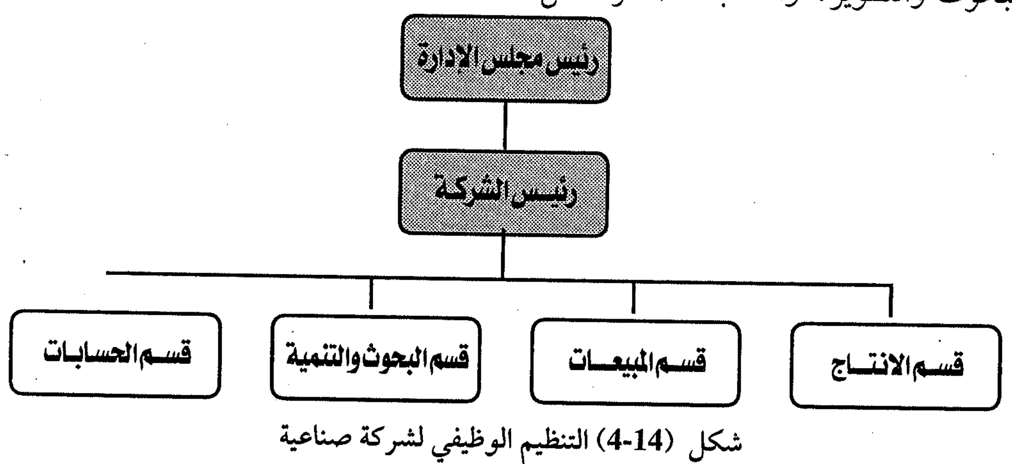
ترتبط المزايا بضعف اللامركزية (مركزية عالية) أو بقوة اللامركزية (ضعف المركزية) في المنظمة

ضعف اللامركزية أو قوة المركزية	قوة اللامركزية أو ضعف المركزية
- التخلص من المسئولية الاضافية التي لا يرغب فيها من يؤدون الأعمال اليومية الروتينية.	- قد تسمح بالتخلص من مستويات إدارية، وهذا يساعد على وجود منظمة خالية مما لافائدة فيه Leaner .
- تسمح باتخاذ القرار بواسطة من يعرفون الصورة العامة للوضع بالشركة.	- توفر فرصة كبيرة لاتخاذ القرار بواسطة أقرب الناس إلى المشكلة.

التقسيم الوظيفي : أي التقسيم وفقًا للأنشطة التي تؤدى بالمنظمة.

Functional Organizations : Departmentalization by Task

نظرًا لأن التقسيم الوظيفي هو الشكل الذي تأخذه المنظمات عند إنشائها، وهو الشكل الذي نفكر فيه عندما نفكر في المنظمات فإن هذا النوع من التقسيم يعتبر التقسيم الأساسي. ويقوم هذا النوع من التنظيم على أساس توزيع العاملين بالمنظمة على الوظائف التي يؤدونها. ويعني ذلك أن العاملين الذين يقومون بنفس العمل يوزعون على نفس القسم. فعلى سبيل المثال فإن شركة صناعية قد يتم تقسيمها إلى وظائف الإنتاج، والمبيعات، والبحوث والتطوير، والحسابات (انظر شكل 14-4).



شكل (14-4) التنظيم الوظيفي لشركة صناعية

في التقسيم الوظيفي يتم تحديد الأقسام وفقًا للوظائف التي تؤدى بالشركة وفي هذا المثال البسيط المفترض فإن الخريطة توضح أربع وظائف وقد تختلف تلك الوظائف في الواقع عما هو موجود بذلك المثال

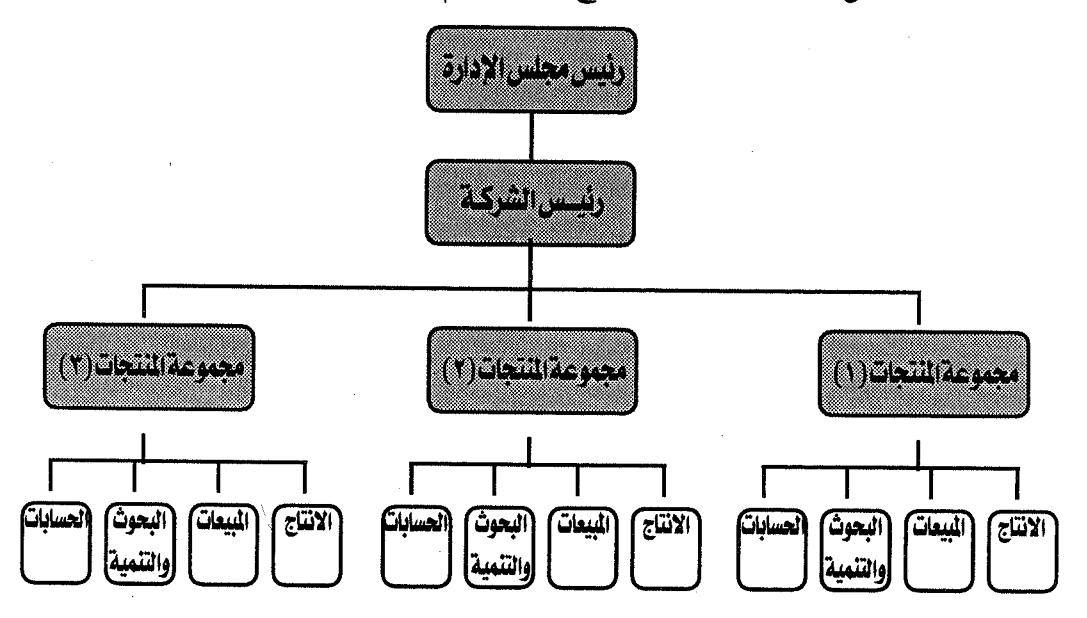
ومن الطبيعي أنه كلمـا نمت المنظمات وأصبحت أكثـر تعقيدًا، فإنه يتم إضافـة أقسام جديدة أو حذف أقسام كانت قائـمة. كذلك فإنه يتم أداء بعض الوظائف مركزيا. وبذلك فإنه من الممكن تـوفير بعض الموارد نظرًا لقلة تكـرار الأعمال التي تؤدى مـركزيا، ويؤدي ذلك إلى زيادة كفاءة المنظمة. ويتمتع هذا النوع من التنظيم بوفورات أو اقتصاديات الحجم الكبير، وذلك نتيجة لاستفـادة العاملين الذين يؤدون نفس الوظائف بالتسهيلات الموجودة، وعدم تكرار أداء نفـس الوظائف، كما أنه يسـمح للعاملين بالتـخصص، وبذلك يقـومون بالأعمـال التي يتفوقون في أدائهـا. والنتيجة هي وجـود قوة عمل أعلى مهـارة بالمنظمة، ويعتبر هذا ميزة مباشرة للمنظمة.

ولكن هناك بعض الـعيـوب التي تقلـص هذه المزايا ولو جـزئيـا. ويرجع أهم تلك العيوب إلى أن التنظيم الوظيفي يشجع الوحدات المستقلـة على تنمية رؤية ضيقة محصورة في مجال عملهـا، وبذلك نفقد القدرة على التركيز على الأهداف العـامة للمنظمة. فعلى سبيل المثـال فإن أحد المهندسين في شركـة صناعية قد ينظر إلى مشـاكل المنظمة من زاوية إنتاج المنتج الذي يعتمد عليه، ولا يعطي أهمية لمؤثرات أساسية أخرى مثل اتجاهات السوق والمنافسـة الخارجـية. . .إلخ. وتنتج مـثل هذه النظرة الضيـقة بدون شك من التـخصص الوظيفي. . وهذا نتيـجة لرؤية المنظمة بعيون المتـخصصين الضيقـة. وهناك مشكلة أخرى متصلة بالمشكلة السابقة وهي أن التقسيم الوظيفي لا يشجع على الابتكار، نظرًا لأنها توجه جهـود العاملين نحو نطاق وظيـفي ضيق ولا تشجع التنسـيق وتبادل الأفكار بين الوظائف المختلفـة بالشركة. ونتيـجة لذلك فإن استـجابة المنظمات التي تقـوم على التنظيم الوظيفي للفرص والتـحديات (مثل :الحـاجة إلى منتج جديد) تـكون بطيئة. والخـلاصة أن التنظيم الوظيفي تنظيم منطقـي بطبيعتـه ومفيد في العـديد من الحالات، ولكن ذلك لا يعني بأي حال أنه طريقة مثالية لتقسيم المنظمات.

التقسيم وفقًا لنوع المنتج: Departmentalization by Type of Output

لا تبقى المنظمات - خاصة الناجحة - ثابتة، بل أنها تتغير باستمرار من حيث الحجم ومجال العمل. وكلمـا نمت هذه المنظمات منتجات جديدة، وحاولت خدمـة عملاء جدد فإنها قد تجد أن التنظيم الوظيفي لم يعد مناسبًا لهـا كما كان في السابق. فعلى سبيل المثال فإنه قد يكون من الصعب على شركة تنتج العديد من المنتجات وتستخدم العديد من الطرق اتباع التقسيم الوظيفي. وبالمثل فإن مراقبـة المتطلبات الضريبية على الأنشطة المختلفة مثل: المطاعم، والزراعة، والعقـارات، والصناعة قد يكون نوعًا من التحدي لقـسم التمويل في شركة كبرى. ولذلك قـد تبدأ في اتباع التقسيم وفقًـا للمنتجات. ويترتب على هذا النوع

من التنظيم وجود أقسـام مستقلة يكون كل منها مـسئولاً عن منتج واحد أو مجـموعة من المنتجات. وبالشكل(14-5) مثال هذا النوع من التنظيم.



شكل (14-5) مثال للتقسيم وفقًا للمنتجات في التنظيم

وفقًا للمنتجات، تنشأ أقسام منفصلة لتـحمل أعباء كل منتج أو خط منتجات. ويتضمن كل قسم من هذه الأقسام جميع الأقسام الوظيفية الفرعية للقيام بنشاطه مستقلاً عن باقي المنتجات

وعندما يتم تقسـيم العمل بالمنظمة وفقًا للمنتـجات فإنه يتم إنشاء أقسـام خاصة بكل منتج أو مجـموعة منتجـات. ويضم كل قسم جمـيع الموارد التي تحتاجـها عمليات تنمـية وتصنيع وبيع منتجـات ذلك القسم. وتتكون المنظمة نفـسها من عدة أقـسام رئيسيـة تعمل مستقلة عن بعضها ويقدم رئيس كل منها تقاريره إلى رجال الإدارة العليا. وقد تقوم الإدارة المركزية ببـعض الوظائف خدمة للفـروع المختلفة، وذلك مـثل الشئون القـانونية، والموارد البشرية. أما بالنسبة للأعمال اليومية فـإن القسم الخاص بكل منتج يعمل كشركة مستقلة أو كمركز تكلفـة مستقل كما يقول المحاسبـون. ومن أوضح أمثلة هذا التنظيم. تنظيم العمل بشركة جنرال موتورز التي تخصص وحدة مستقلة لكل نوع من أنواع السيارات التي تنتجها مثل شـيفـورليه، واولدزمـوبيل، وبونتيـاك، وكاديلاك، وبويك، وساتـروين، والوحدة الخاصة بالشاحنات GMC ويوجه المديرون في كل وحدة من هذه الوحدات جهودهم لنوع واحد من المنتجات.

ولا يعني هذا أن التنظيم وفـقًا للمنتج بدون عيـوب. بل أن به بعض المثالب أهمـها عدم الاسـتـفادة من اقتصـاديات – وفورات- الحجم الكبيـر نتيجة لتكرار القـيام بالوظائف المختلفة في كل وحـدة خاصة بكل منتج. فكل وحدة تقـوم بأبحاثها، كذلك فـإن الحاجة

إلى التسهيلات الغالية، وخدمات المتخصصين المكلفة قد تتكرر في كل وحدة وهذا يزيد تكلفة العمل بالشركة. ومن المشاكل الأخرى التي تواجه المنظمة هي قدرة أقسامها المختلفة على اجتذاب العاملين ذوي القدرات الخاصة، والاستفادة الكاملة من قدراتهم، وذلك نظرًا لأن كل قسم منفرد أصغر من القسم الذي يؤدي نفس العمل في حالة تجميع أنشطة المنظمة وفقًا للوظائف مثلا. أي في حالة وجود قسم واحد للبحوث يخدم كل وحدات الشركة مثلاً . كذلك فإن من عيوب هذا التقسيم قلة عدد الفرص المتاحة لكل عامل لتنمية مستقبله الوظيفي لانحصار ذلك في الفرص المتاحة في القسم الذي يعمل به بدلاً من الشركة ككل. ونتيجة لذلك فقد لا تستطيع الشركة الاحتفاظ بالعمالة ذات القدرات الخاصة، بل إنها قد لا تستطيع اجتذابها منذ البداية. وفي النهاية فإن التنسيق بين المنتجات أو خطوط الإنتاج قد يكون مشكلة كبيرة. وفي الحقيقة فإنه في الحالات الشاذة فإن النشاط الذي يقوم به أحد الأقسام قد يكون له تأثير عكسي على قسم أو أقسام أخرى.

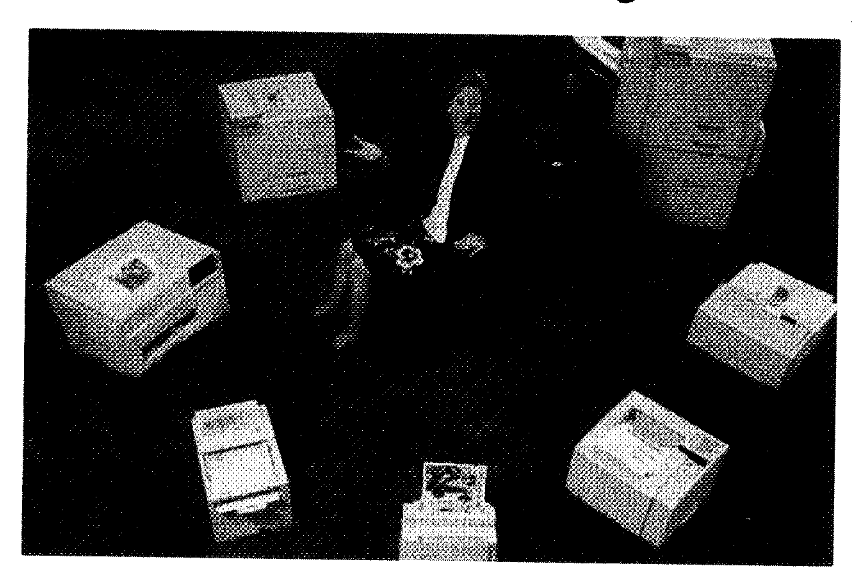
ومن الأمثلة الجلية في هذا المجال ما حدث في شركة هيولت بكارد. إحدى الشركات الأمريكية الضخمة في مجال الكومبيوتر والطابعات، ومعدات الاختبارات العلمية (شكل14-6). فخلال تاريخ الشركة الطويل اتبعت الشركة طريقة التقسيم وفقًا للمنتجات، وبذلك فإنها مكونة من أقسام صغيرة نسبيا، ولكنها ذات استقلال كامل، يهتم كل منها بإنتاج وبيع منتجات محددة. ومع نمو الشركة وتعقد أنشطتها وجدت نفسها في وضع غير مقبول؛ فرجال البيع من الأقسام المختلفة قد يحاولون بيع خطوط منتجات مختلفة قد تستخدم لأداء نفس الوظيفة لنفس العملاء. وحتى تتغلب الإدارة على هذه المشكلة فقد قررت إعادة تنظيم الشركة على أساس السوق الذي تتم خدمته- العملاء الصناعيون ومعامل البحوث، والعملاء التجاريون مثلا. وباختصار فقد تحولت الشركة من التقسيم وفقًا للمنتجات إلى التقسيم وفقًا للعملاء، أو السوق. ومن المبكر الآن القطع بأن نتائج هذا التغيير كانت إيجابية بالمستوى الذي توقعته الإدارة العليا، ولكن النتائج الأولية مبشرة.

ويوضح هذا المثال أن هناك بعض التعديلات التي قد يتم إدخالها على المفهوم الأساسي للتقسيم وفقًا للسوق. فقد يتم إنشاء وحدات مستقلة وفقًا للأقاليم الجغرافية أو وفقًا لنوع العملاء بدلاً من التقسيم وفقًا للمنتجات المختلفة. فعلى سبيل المثال فإن إحدى متاجر السلسلة قد تقسم أنشطتها وفقًا للأقاليم الجغرافية، فتنشيء وحدة في نيويورك، وأخرى في ولاية كاليفورنيا، أو على أساس العملاء مثل وحدة التجزئة بمدينة بلومنجديل Bloomingdale وأخرى بنفس المدينة لأوامر الشراء التي تأتي عن طريق البريد. وبالمثل فإن شركة كبرى لبيع الشرائط المسجلة - التي قد تكون هي نفسها إحدى وحدات شركة كبرى للترفيه- قد تنشئ عدة أقسام مستقلة - لكل منها علامته التجارية الخاصة به. بحيث يقوم كل منها بتوقيع عقود الغناء، وإنتاج التسجيلات والترويج لها بين عملاء السوق الذي يهتم

بها مثل سوق الأطفال، والأغاني الشعبيـة. . .الخ، وإذا استخدمت الشركة هذا الأسلوب لتقـسيم أنشطتهـا، فإنها قد تـعطي الفنانين نفس المستوى من الانتـباه الذي يتوقـعونه من الشركات الصغرى، وتعطيهم في نفس الوقت مزايا التـخصص واقتصاديات الحجم الكبير الذي يتوقعونه من التعامل مع شركـة كبرى. وبصرف النظر عن الأساس الدقيق الذي قام عليه تقسيم العمل بالمنظمة، فإن الأساس المنطـقي لا يتغير ألا وهو تقسيم النشاط بالمنظمة بطريقة تزيد مستوى كفاءتها.

قضايا عالمية:

قبل أن تبيع شـركة بيبسي كولا، وحدتها الخـاصة بالأكل، فقد نظمت مطاعمـها وفقًا للأقاليم الجغـرافية. وقد تولى بعض رجال الإدارة نشـاط الشركة بأمريكا وتولت مجـموعة أخرى أنشطتها خارج أمريكا.



شكل (6-14) أقامت هيوليت بكارد تنظيمها على أساس قطاعات السوق المختلفة

فبدلاً من الـتنظيم وفقًا للمنتجـات، حققت الشركـة نجاحًا عندما أقـامت تنـظيمها على أسـاس قطاعات السوق. ويعني ذلك أن هناك أقسامًا مسئولة عن السلع التي تباع للعملاء (كومبيوتر، طابعات مثلاً) وآخر مسئول عن إحتياجات الشركات، وثالث عن المعدات العلمية

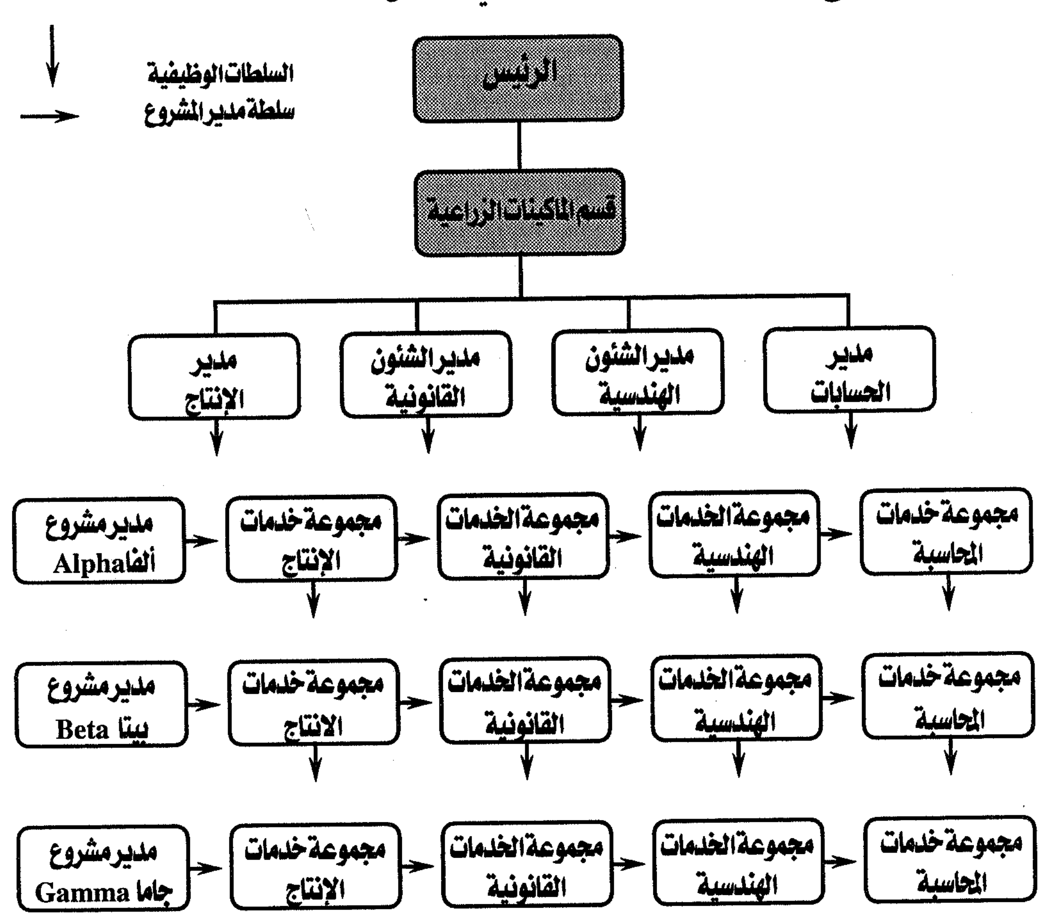
تنظيم المصفوفات : Matrix Organizations

التقسيم على أساس الوظائف والمنتجات.

Departmentalization by Function and product

عندما نشأت صناعة الفضاء الأمريكيـة طلبت الحكومة الأمريكية من كل شركة تحصل على عقد حكومي أن تعين مديرًا للمشـروع الذي تعمل به لصالح الحكومة؛ وذلك بهدف تحديد المسئول مبـاشرة أمام الحكومة عن تحقيق التقدم المطلوب. واسـتجابة لطلب الحكومة

فإن مجمـوعة ت. آر. دبليو TRW Systems عينت رئيساً لـكل مشروع - وهو شخص يتقاسم السلطة مع رؤساء الأقسام الوظيفية المختلفة. وقد نما هذا التنظيم المؤقت إلى مايعرف اليوم باسم تنظيم المصفوفات وهو ذلك التنظيم الذي يرفع فيه العمال تقاريرهم إلى كل من المديرين الوظيفيين، وإلى مدير المشروع. وبعبارة أخرى فإن مجموعة ت آر. دبليو طورت نظاماً معقداً دمجت فيه التقسيم الوظيفي مع التقسيم وفقاً للمنتجات. وفي السنوات الحديثة استخدم العديد من الشركات مثل سيتي بنك City Bank، وليبرتي ميوتشوال إنشيورانس Liberty Mutual Insurance. وحتى تفهم هذا النوع من التنظيم جيداً فإن عليك أن تراجع الخريطة التنظيمية الموجودة في الشكل 14-7.



شكل (14-7) تنظيم المصفوفات:

في تنظيم المصفوفات يـوضع الهيكل المبني على أساس المنتجات فوق الهيكـل الوظيفي الأساسي ويترتب على ذلك وجـود نظام سلطة مـزدوج يرفع فـيه بعـض المديرين تقاريـرهم إلى رئيسـين: مدير المشـروع (المنتج)، والمدير الوظيفي (أو مدير القسم)

وطبقًا لتـنظيم المصفوفات فإن للـعاملين بالمنظمة نوعين من الرؤساء، وبلغـة تكنيكية فإنهم عليهم سلطة مزدوجة. إحداهما :السلطة الوظيفـية التي أشير إليها بالأسهم الرأسية في الشكل (14-7). وبكلمات أخرى، :فـإنها تدار عن طريق نائب رئيس يتحـمل الأعباء الوظيفية المختلفة. والسلطة الأخرى :يتمتع بها مـدير المشروع وأشير إليها بالأسهـم الأفقية في الشكل (14-7)، وهو يوازي مدير المنتج أو خط المنتجات.

ويتضمن تنظيم المصفوفات ثلاثة قواعد أساسية هي : القاعدة الأولى أن هناك قائدًا في القـمة يملك سلطة فـوق كل من مديري المشـروعات (المنتـجات)، ومـديري السلطات الوظيفية. ومهمة هذا الشخص هي تحسين مستوى التنسيق بين مديري المشروعات والمديرين الوظيـفيين، وأن يحـتفظ بتـوازن القوة بينهـما. والقـاعدة الثـانية :هي أن هناك مـديري المصفـوفات، وهم الناس الذين يرأسـون الوظائف والمشروعـات، ولا يملك أياً من هؤلاء المديرين سلطة كاملة على المرءوسين، ولذلك فإن عليهم أن يعملوا للتأكد من أن جهودهم تمتزج معًا ولا يعارض بعضها البعض الآخـر. وبالإضافة إلى ما سبق فإنهم لابد أن يتفقوا على قضايـا مثل الترقية وزيادة المـرتبات بالنسبة لمن يقـعون تحت رئاستهم المشـتركة، وفي النهاية فإن هناك نوعين من المديرين. ويعني ذلك أن على العاملين أن يرفعوا تقاريرهم إلى مديري الوظائف ومديري المشروعات أو المنتجات، وأن يحاولوا الموازنة بين طلباتهم.

ولا تستـخدم كل الشركـات تنظيم المصفـوفات دائمًا. ولكنهـا تستخـدم هذا التنظيم بطريقة مـؤقتة أو جزئيـة. فعندما يكون تصمـيم المصفوفات مـؤقتًا فإن المشـروعات تمزج بالوظائف حتى ينـتهي العمل بالمشـروع. وعلى العكس من ذلك حالة التنظيم المصـفوفي الدائم الذي يستمر فيـه تشكيل فرق المشروع بعد انتهاء المشروعات التي يقـوم بها مشروعًا بعد آخر. ويطلق على التنظيم الأخيـر اصطلاح: المصفوفات كاملة النمو التي يستـمر فيها وجود مـديري الوظائف والمنتجات أو خـطوط المنتجات مع تمتـعهمـا بنفس مستـوى القوة (السلطة).

وقد استخدمت شركة داو كورننج Dow Corning تنظيم المصفوفات لمدة تزيد عن 20 عامًـا وتنظيمها بذلك مـثالاً جيدًا للمـصفوفـات كاملة النمو. وفي هذه الشركـة فإن كل موظف يرفع تقريره إلى رئيس القسم الوظيفي الذي جاء منه، كما يشارك أيضًا في تصميم وتشغـيل المشروع الذي عين فـيه (أى :المنتج أو خط المنتجـات الذي يشارك في إنتـاجه). ونظرًا لأن للعاملين في ظل هذا التنظيم اثنان من الرؤساء، فلابد أن يتمتعوا بقدر كاف من الحرية يمكنهم من تحقيق أهدافهم. وكما قد تتـخيل فإنهم بحاجة إلى العمل في جو تتوفر فيـه المرونة والتنسيق الجيد والانفـتاح والثقة. وهذا يـجعلنا نقول: أنه قد لا يكون مناسـبًا للعديد من المنظمات.

ومن الممكن أن تقبل الشركات على استخدام هذا النوع من التنظيم إذا توفر عدد من الشروط. ومن هذه الشروط: العمل في بيئة تتسم بالتعقد وعدم التأكد (مثل تلك التي تتغير بسرعة). وعندما تكون المنظمات بحاجة إلى الاستفادة باقتصاديات الحجم الكبير عند استخدامها لمواردها الأساسية. وبالتحديد فإن هذا التنظيم يستخدم بواسطة الشركات ذات الحجم المتوسط التي لديها العديد من خطوط المنتجات التي لا تمتلك الموارد الكافية لتصبح وحدات تشغيل مستقلة بذاتها. وفي ظل هذه الظروف فإن هذا التنظيم يوفر قدراً كافيًا من الحلول الوسط. ومن الشركات التي استخدمت هذا النوع من التنظيم-ولو على سبيل التجربة- شركات ت. آر. دبليو، وسيتي بنك، وليبرتي ميوتشوال إنشيورانس. وقد ذكرنا في مناقشتنا السابقة بعض المزايا الأساسية لهذا النوع من التنظيم. وأولها :أن يوفر المرونة اللازمة للاستفادة من الموارد البشرية بالشركة. فمن الممكن أن يعين العاملون بأحد الأقسام الوظيفية في أحد المشروعات عندما تظهر الحاجة إلى ذلك، ومن الممكن أن يرجعوا إلى عملهم الأساسي عندما ينتهي العمل بالمشروع. وثاني مزايا تنظيم المصفوفات: أنه يقدم للشركات متوسطة الحجم وسائل غير مكلفة للاستجابة لبيئة متغيرة غير مستقرة. وثالث تلك المزايا :أن هذا التنظيم يحسن مستوى الاتصالات بين المديرين، وبالتأكيد فإنه يجبر هؤلاء المديرين على إجراء المناقشات والاتفاق على الكثير من القضايا.

وتشمل مساوئ هذا التنظيم الإحباط والإجهاد الذين يتعرض لهما المديرون الذين يقع عليهم عبء تقديم التقارير إلى نوعين من الرئاسات. والخطورة هنا أن نظم السلطة - السلطة الوظيفية- سوف تكون أقوى أثرًا من النوع الآخر من السلطة - سلطة مدير المشروع. كذلك فإن من الصعب توفر قدر عال من التعاون بين العاملين في ظل هذا النوع من التنظيم. وعندما تضطر الشركات إلى بسط مدى مواردها المالية والبشرية لمواجهة التحديات الموجودة في البيئة الخارجية، وعندما تريد الاستفادة من الفرص المتاحة، فإن تصميم المصفوفات يمكن أن يلعب دوراً مفيداً.

الاتجاهات الحديثة : ما الذي تفعله الشركات المعاصرة:

التنظيم الأفقي : هيكلة المنظمات وفقًا لاجراءات العمل:

إذا تحقق ما يتوقعه الخبراء، فإن منظمات المستقبل سوف تنظم هياكلها الإدارية وفقًا لطريقة جديدة تتضمن أكثر من إجراء تعديلات لا براعة فيها على الخرائط التنظيمية للشركة. وتسمى هذه الطريقة التنظيم الأفقي Horizontal Organization وقد أيد هذا النوع من التنظيم - الذي نماه مجموعة من خبراء شركة ماكينزي للاستشارات والبحوث الإدارية- عدد كبير من الخبراء الذين إعتبروه أول بديل حقيقي يتميز بالقوة للتنظيم الوظيفي.

وروح هذا التنظيم بسيط ، ذلك أنه بدلاً من بناء هيكل المنظمة وفقًا للطريقة الهرمية التقليدية التي يترتب عليها وجود سلسلة طويلة من الأفراد أو الجماعات الذين يؤدون أجزاءً من عمل المنظمة (مثل قيام جماعة ببيع الاعلانات، وأخرى بتخطيط الحملات الإعلانية، وثالثة بإنتاج الاعلانات. . .إلخ) فإن التنظيم الأفقي يقوم على وجود هيكل تنظيمي مسطح. ويتم وفقًا للتنظيم

الأفقي ترتيب عدد من فرق العـمل التي تدير نفسها (الفصل السابع) بطريقـة متوازية على أن يقوم كل فريق بأداء عـدد من إجراءات العمـل بالشركة. فـفي مثال الإعلانات السابق فإن أحـد فرق الإعلانات الذي يتكون من أفراد ذوي مهارات مختلفة، يكون مسئولاً عن كل الأعمال السابقة.

***والأسـاس هنا أن تتم هيكـلة المنظمـات على أسـاس إجـراءات العـمل وليس على أسـاس النشاط الذي يتم أداؤه،** كما أن أهداف الأداء تؤسس على احتياجـات العملاء (تخفيض السعر، تحسين جـودة الخدمات على سبيل المثال). وفور تحـديد الإجراءات الأساسيـة التي تؤدي للوفاء باحتياجات العملاء، (مثل الحصول على أوامر العملاء ، وتنمية المنتجات الجديدة)، فإنها تصبح الأجزاء الرئيسية للمنظمة- بدلاً من المكونات التقليدية مثل الإنتاج والتسويق.*

ووفقًا لرأي ميكائيل هامر Michael Hammer فإن الوظائف الإدارية العليا في المستقبل لن تحدد حول تجمع من العاملين مثل مدير قسم المبيعات، ولكنها ستكون حول مجموعات من الإجراءات مثل نائب الرئيس الخـاص بوصول المنتـجات أو الخـدمات إلى العـملاء. وقد تضم المـبيعـات، والنقل، والفواتير. وفي المستقـبل لن تكون هناك خرائط تنظيمية مقسمة إلـى مربعات بل ستكون هناك خرائط عمل مـقسـمة إلى أجزاء. وطبـقًا لهـذا التنظيم فإنه من الممكن تخـيل الشركـة ممدودة على جانبـها وأجزاؤها مرتبة وفقًا لاجراءات العمل بها. وقد ذكر المتحمس لهذا النوع من التنظيم لورانس بوسيدي Lawrance Bossidy رئيس مجلس إدارة شركة آليدسيجنال Allied Signal أنه قد يكون بكل شركة ستة أنشطة رئيسية، وأنه سيتم تنظيم الشركات حول هذه الأنشطة. وأن مديري هذه الأنشطة سيكونون قادة الشركة(26). وقد تشمل هذه الأنشطة في شركة صناعية: تنمية المنتجات الجديدة، وحركة المواد، ودورة توزيع المنتجات والفواتير. وسوف يتحرك الأفـراد بالانضمام إلى فرق العمل والخروج منها إلى فرق أخرى باستمرار. وسـتعمد الشركات إلى سحب الأفراد وضمهم إلى فـرق العمل اعتمادًا على دليل المهارات الأساسية الموجودة بالشركة. وسيكون بالشركة خبراء لتقديم المشورة لمن يحتاجها.

والتنظيم الأفقي يعتبر حقيقـة واقعة الآن في شركات مثل شركة AT&T (في نشاطها الخاص بشبكات الاتصال)، وإيستمان كيميكال (أحد أجزاء شركة كوداك)، وهو لمارك كاردز Hallmark Cords، وشركة زيروكس. خذ على سبيل المثال مصنع شركة جنرال اليكتريك في بيامون Baya-mon بورتوريكو. ويضم هذا المصنع 172 عاملاً يتـقاضون أجرهم وفقًا لنظام سـاعات العمل، بالاضافة إلى خمسـة عشر مستشارًا يقدمون النصح لمن يحتـاجه من العاملين بالمصنع، ويرأسهم كلهم مدير واحـد. ويعمل هذا المصنع في إنتـاج معدات حـماية محطات الطاقـة من الصواعق الجوية. ولا يوجد بهذا المصنع مشرفون، ولا قوة معاونة، كما أن قوة العمل به تعتبر نصف قوة العمل التي توجـد في المصانع التقليـدية. وقوة العمل الموجودة بيـامون موزعة على فـرق عمل يتكون كل منها من عشرة من العـمالة ذوي المهارات المتعددة الذين يستطيعون القـيام بأعمال مثل إرسال واسـتقبـال البضائع، والعـمل على خطوط الإنتاج. . . إلخ. ويقوم الفـريق بكل الأنشطة المطلوبة لإنجاز العـمل - أي أنه يعتمـد على نفسه ولا ينتظر خـدمات أحد. بل إن المستـشارين يقدمون النصح متى طلب منهم فقط، ولا يندمجون بالعمل ضمن أي فريق.

ومازلنا بحاجة إلى دراسات علمية لتقـييم أداء الشركات المنظمة وفقًا للتنظيم الأفقي، ولكن الشركات الـتي إستخدمتـه مقتنعة بـتأثيره الجيد. بـل أن أحد كبار المستـشارين بشركة مـاكينزي المشهـورة يرى أن هذا النوع من التنظيم يساعد الشـركات على تخفـيض تكاليفهـا بما يقرب من الثلث، ثم مضى هذا المستشار قـائلاً: إن بعض العمـلاء قد حقق نتـائج أفضل من ذلك. هل سيحل التنظيم الأفقي محل التنظيم التقليدي الهرمي؟ سيجيب الزمن على ذلك التساؤل. ولكن يبدو أن من تحولوا إلى هذا التنظيم سعداء بذلك.

التصميم التنظيمي: التنسيق بين عناصر الهيكل التنظيمي.

Organizational Design: Coordinating the Structural Elements of Organizzations

بدأنا هذا الفصل بتشبيه هيكل المنظمة بهيكل المنزل. وسنوسع مجال التمثيل الآن ليضم مفهوم تصميم المنظمة. وكما هو الحال عند تصميم المنزل حيث يتم دمج عناصره المختلفة بطرق معينة، فإننا نقوم عند تصميم المنظمة بدمج عناصرها المختلفة بطرق خاصة. وطبقًا لذلك فإن تصميم المنظمة يعني إجراء التنسيق بين عناصر الهيكل التنظيمي للمنظمات باستخدام أنسب أساليب التنسيق.

وكما قد تتخيل فإن هذا ليس عملاً سهلاً. فقد نصف على سبيل المثال بعض الخيارات التي تبدو منطقية وواضحة، ولكن التطبيق الواقعي يظهر عكس ذلك. كذلك فإن بعض المنظمات التي تم تصميمها بدقة تحتاج إلى تغيير تصميمها في نقطة زمنية معينة لتتوافق مع التطور التقني، ومع الضغوط السياسية، والحوادث التي تقع فيها. . .إلخ. وربما تم تغيير تصميم المنظمة لتحسين كفاءتها التشغيلية، مثال ذلك: ما وعد به أحد رؤساء الولايات المتحدة من أنه سيخفض حجم بيروقراطية الحكومة المركزية الضخم. **والنقطة التي نود إبرازها هنا هي: أنه نظراً لأن المنظمة تعمل في عالم متغير، فلابد أن يكون تصميمها أهلاً للتغير.** ويعني ذلك أن المنظمات الجامدة أو ذات التصميم السيئ لن تستطيع الحياة في ذلك العالم المتغير. وإذا ألقيت نظرة على ذلك العدد الكبير من البنوك وشركات الطيران التي خرجت من النشاط لأنها لم تستطع التأقلم مع تخفيف القوانين والقواعد الحكومية التي كانت مفروضة على مزاولة تلك الأنشطة، أو لم تستطع التأقلم مع التحولات الاقتصادية فإنك تحصل على فكرة جيدة عن النتائج النهائية للتصميم السيئ للمنظمات.

المداخل القديمة والحديثة للتصميم: Classical and Neoclassical Approaches

التساؤل الخاص بأفضل أنوع التصميم: The Quest for the One Best Design

لم يكن أصحاب النظريات المبكرة في مجال تصميم المنظمات على علم بحاجة المنظمات إلى المرونة ولذلك اجتهدوا في البحث عن أفضل طريقة لتصميم المنظمات أما اليوم فإننا على علم بضرورة قدرة التصميم على التأقلم مع الظروف الاجتماعية والبيئية، ولكن أصحاب النظريات في بداية ومنتصف القرن العشرين كانوا يبحثون عن التصميم الذي يمكن استخدامه في جميع المنظمات الموجودة في جميع أرجاء العالم (التصميم العالمي).

وقد وصفنا في الفصل الأول جهود علماء التنظيم مثل ماكس ويبر، وفريدريك تايلور

وهنري فايول. وقد اعتقـد هؤلاء العلماء أن المنظمات الجيدة تتمتع بهيـاكل تنظيم رسمية، وقواعـد عمل واضحة، وبتـخصص العمل، وبأعمـال روتينية إلى حد كـبير وبيئـة عمل لاتتـأثر بالأشـخـاص. وقـد أطلق ويبـر علـى هذا النوع من المنظمـات: "المنظمـات البـيروقـراطية". وقـد واجهت هـذه النظرية حالة من عـدم الاقـتناع والرضا نظرًا لأنهـا لاتكترث باحتياجات البشر، كما أنهـا لا تتلاءم مع ظروف البيئة المتغيرة. ولسوء الحظ فإن الشكل الأمثل للمنظمـة لا يأخذ في الاعتبار ظروف الواقع الموجـود حول المنظمة - على الأقل طبقًا لرأي ويبر. ومن الواضح أن التنظيم المثالي ليس بالضرورة موجودًا بالواقع.

وتأثرًا بالظروف السـابقة، وإسـتجابة لـتطلعات من قـاموا بدراسات هـاوثورن؛ فإن المدخل التقليدي أخلـى الطريق لمدخل آخر أكثر اهتمـامًا بالعلاقات الإنسانيـة. وقد حاول علماء هذا المدخل من أمثال دوجلاس ماكجروجر Doglas McGregor وكْرِس آرجريز Cris Argyris ورينسـر ليكارت Rensis Likert أن يحـسنوا المدخل الـتـقليـدي ولذلك سـمي مدخلهـم: بالمدخل التقليـدي الحديث Neoclassical Organizational Theory . ويجادل أصـحاب المدخل الأخـير بأن التـأثيـر الاقتـصادي ليس هو الهـدف الوحـيد للمنظمـات الصناعية. ومن وجهة نظرهم فإن رضا العاملين من الأهداف الهامة للمنظمة أيضًا.

وبالتحديد فإن مـاكجروجر اعترض على الهيكل التنظـيمي الصارم المفروض بواسطة بيروقراطية ويبر نظرًا لأن هذا الهيكل بنى على افتراضات سلبية حول العاملين- فلا طموح لديهم، كما أنهم لن يعملوا إلا تحت ظروف القـسر كما ورد في نظرية X (27). وقد عبر آرجريـز عن أفكار مماثلة. حيث ذكـر: أن العاملين يرغـبون في تحـقيق النجـاح عن طريق العمل، وأنهم يرغبـون في تحقيق الرضاء الوظيفي عن طريـق السلوك المسئول - نظرية Y وبالتحديد فإنه يرى أن سيطرة المديرين المحكمة على المنظمة يحول بين العاملين وبين إشباع حاجـاتهم الأساسيـة للتعبيـر عن أنفسـهم، والقيام بأعـمالهم بنجاح. ويؤدي عـدم رضا العاملين إلى تركهم للخدمة، وانخفاض كفاءتهم الإنتاجية من وجهة نظر آرحريز.

ويشارك ليكارت ماكجروجر وآرجريز وجهة نظرهما، ويرى أنه من الممكن تحسين أداء المنظمات عن تحسين شعـور العاملين بقيمتهم الذاتية وقيـمتهم للمنظمة، وليس عن طريق السيطرة على سلوكهم.

ويرى ليكارت أن المنظمة المؤثرة هي التي يتاح للعاملين فيها فرصة جيدة للمشاركة في صنع قرارات العـمل بها. ويطلق ليكارت على هذه المنظمـات "منظمات النظام الرابع". ويرى ليكارت أن السـماح للعامين بالمشـاركة في اتخاذ القـرارات ينمي إحسـاس العاملين بقيـمتـهم مما يحفـزهم لتحـقيق النجـاح. ويطلق ليكارت على المنظمات التي لا تـسمح للعاملين بالمشاركة السابقة : "منظمـات النظام الأول". وهي المنظمات التقليدية التي تتركز

السلطات فيها في يد قلة من رجال الإدارة العليا الذين يخبرون العاملين في المستويات الدنيا بما ينبغي عليهم عمله. ويطلق ليكارت على المنظمات التي تقع في المسافة بين النظامين المتطرفين: الأول والرابع السابقين: "منظمات النظامين الثاني والثالث".

وعلاقة المداخل التقيدية الحديثة بتصميم المنظمات واضحة. فالمدخل التقليدي يقوم على أن الهيكل التنظيمي للمنظمات يكون ثابتًا وهرميا طويلاً، ومبنيًا على أساس نطاق الإشراف الضيق مما يسمح للمديرين بالمتابعة الدقيقة للعاملين. أما المدخل التقليدي الحديث فإنه يدعو إلى بناء هياكل تنظيمية مسطحة (تخفيض مستوى سيطرة المديرين على العاملين)، وإلى درجة عالية من اللامركزية (مما يعني تشجيع العاملين على اتخاذ قراراتهم بأنفسهم). وبالتأكيد فإن مراعاة مثل تلك الخصائص التنظيمية يخدم الفلسفة الأساسية التي قام عليها المدخل التقليدي الحديث.

وقد تعرض المدخل التقليدي الحديث لنفس الاتهام الذي تعرض له المدخل التقليدي، وهو البحث عن أفضل طريقة لتصميم المنظمات. ومع أن مزايا الهياكل السطحية واللامركزية عديدة، فإن الادعاء بأن ذلك يمثل مدخلاً عالميا صالحًا لكل المنظمات ادعاء ساذج. ونتيجة لهذا الانتقاد فإن المداخل الأكثر حداثة لتصميم الوظائف لا تحاول البحث عن أفضل طريقة، أو عن طريقة تصلح لكل المنظمات، بل أنها تبحث عن المداخل التي تكون أكثر ملاءمة للظروف المختلفة وللبيئة التي تعمل فيها المنظمات.

المدخل الموقفي : The Contingency Approach

التصميم وفقًا لظروف البيئة: Design According to Environmental Conditions

تقع الفكرة التي تدعى أن أفضل تصميم للمنظمة يعتمد على طبيعة البيئة التي تعمل فيها المنظمة في قلب مدخل الظروف الحديث الخاص بتصميم المنظمات. وسنستخدم هنا تعبير الظروف بنفس المعنى الذي استخدمناه عند شرحنا لموضوع القيادة. ولكننا بدلا من البحث عن أفضل مدخل قيادي يناسب ظروفًا محددة، فإننا سنحاول البحث عن أفضل تصميم للمنظمة في ظل ظروف بيئية معينة تعمل فيها المنظمة.

علاقة البيئة الخارجية بتصميم المنظمة. لقد افترض على نطاق واسع أن التصميم التنظيمي المناسب يعتمد على البيئة الخارجية للمنظمة. وبصفة عامة فإن البيئة الخارجية تعني: جميع القوى التي يجب على المنظمة أن تتعامل معها بطريقة جيدة إذا كان لها أن تستمر في النشاط. وتشمل هذه القوى: ظروف العمل العامة (مثل: الظروف الأقتصادية والجغرافية، والموارد القومية) بالإضافة إلى ظروف العمل الخاصة التي تعمل في ظلها المنظمة مثل: المنافسين، والعملاء، وقوة العمل والموردين.

وسنوضح ما أجـملناه سلفًا ببعض الأمـثلة: يعمل أحد البنوك في بيئة تتحكم فيـها الظروف الاقتصادية العـامة مثل معدل الفائدة، والقيود الحكوميـة. كما أن لظروف العمل الخاصة مثل خدمات البنوك الأخرى كأنواع الحـسابات، وساعات الخدمات وإمكان حصول العمـلاء على معلومات عن حسـاباتهم بالتليفون أو الكومـبيوتر واحتـياجات مجـموعات العملاء مـثل تمكن العملاء من عمل الـودائع المباشرة، ومدى توفر العـمالة المدربة - أي: العمالة المناسبة لوظائف المستوى الأول، وتوفر الموردين مثل :موردي مكائن الصرف الآلي ومعدات الرقـابة. ومن الممكن الحصول على أمثلة مـشابهة في مجـالات العمل الأخرى. فكر على سبـيل المثال في القوى الموجـودة في البيئـة التي تعمل فيـها شركـات الطيران، وشركات الكومبيـوتر والسيارات. أنه من السهل التعرف على خصائص الـبيئة التي تعمل فيها هذه الشـركات- تلك العوامل التي يجب أخذها في الحسبان عـندما نفكر في تصميم الشركات المذكورة.

قضايا عالمية:

يختلف التـدخل الحكومي كعنصر من عناصـر البيئة الخـارجية من دولة لأخرى. وعـادة ما يشتكي رجال الأعمال الأمريكيين من القيود الحكومـية التي يجب عليهم إتباعها، ولكن التدخل الحكومي في الدول الأخرى يكون أكـبر مما هو في أمريكا. وهناك شـركتان من شركـات صناعة السيارات في أوربا مملوكة جزئيًا لحكومات الدول الموجودة فـيها تلك الشركات. هاتان الشركتان هما شركتي فيات في إيطاليا، وشركة رينو في فرنسا.

وهناك العديد من خصائص البيئة التي يجب أخذها في الحسبان عند تصميم المنظمة. ولكن هناك دراسة قديمة تمدنـا ببعض الإرشادات المفيدة. وفي هذه الدراسـة أجرى العلماء مقابلات مـع بعض المديرين الذين يعملون في 20 شركـة من الشركات البريطانيـة بهدف تحديد العلاقة الأنشطة الإدارية والبيئة الخارجية. وحتي يتعرفوا على تلك العلاقة فقد ميزوا بين الشركات التي تعمل في بيـئة ثابتة. أي: لا تتغير، وبين الشركـات التي تعمل في بيئة متغيـرة - غير مستقرة. فعلى سـبيل المثال فإن شركة تنتج الحرير الـصناعي تعمل في بيئة ثابتة، بمعنى أنه يمكن التنبؤ بما يحدث فيها. فالناس يؤدون نفس الوظائف بنفس الأسلوب منذ مدة طويـلة، كما أن لدى هذه المنظمـة خطوط سلطة محـددة بدقة مما يسـاعدها على إنجاز أعمالها. وعلى العكس من ذلك فإن شركة جديدة لتنمية الإليكترونات تعمل في بيئة سريعة التغير. فظـروف العمل بها تتغير من يوم لآخر، كما أن الوظائف فيـها غير محددة بدقة، وبالإضافة إلى ذلك فلا يوجد هيكل تنظيمي واضح بهذه الشركة.

وقد لاحظ البحـاثة أنه من الممكن وصف العديد من المنظمات التي درسـوها بطريقة ملائمة لـلبيئة. فعـلى سبيل المثال فـإنه عندما تكون البيئـة مستقـرة فإنه يكون من الممكن

للعاملين تكرار نفس العمل كثيرًا، وهذا يسمح لهم بأداء وظائف ممعنة في التخصص. أما في البيئة سريعة التغير فإن هنـاك العديد من الأعمال التي ينبغي القيام بها ولا يمكن بالتالي تحقيق التخصص الوظيفي. ومن الواضح أن لاستقرار بيئة العمل علاقة قوية بشكل الهيكل التنظيمي. وقد استنتج هؤلاء البحاثة أنه يوجد مدخلان للإدارة، وأن هذين المدخلين هما: التنظيم التنظيم الميكانيكي، والتنظيم العضوي.

التنظيمات الميكانيكية والحيوية: ***Mechanistic And Organic Organizations*** أو التصميم المنـاسب للبيئة المستقرة، والتصميم المناسب للبيئة غـير المستقرة. إذا كان قد سبق لك العمل بأحد مطاعم شركة ماكدونالدز فمن المحـتمل أن تكون على علم بضرورة تنميط كل خطوة من خطوات العمل الأساسيـة. فعلى سبيل المثال فإن كرتونات البطاطس المـقلية يجب أن تخزن بحيث تكون بعـيدة عن الحائـط بمقدار 5سم، وبين كل صندوق وآخر 2.5سم. أما صنـاعة تلك البطاطس فإنها قضية أخرى. إنها تتم على 19خطوة موضحة بفيلم تدريبي يشاهده العامل الجديد. وهذه الإجراءات واحدة سواء تمت صناعة البطاطس في إيداهو بأمريكا أو بموسكو في روسيا. ويعتـبر هذا مثال جيد للأعمال عـالية الميكنة. ومن الممكن أن تكون المنظمات ميكانيكية عندما تكون الظروف ثابتة. ومع أن صناعة الوجبات السريعة قد طرأ عليها تغيير عظيم في السـنوات الأخيـرة :نتـيـجـة لتـقـديم الوجـبـات الصـحـية، والـتنافس على الأسعار. . .إلخ. فإن صناعـة البطاطس في ماكدونالدز لم يطرأ عليها أي تغييـر. ومفتاح استخدام التصـميم الميكانيكي هو الثبات. وعلى ذلك فإنه إذا اتصفت البيـئة بالثبات، فإن التنظيم الميكانيكي يتميز بالكفاءة العالية.

وتعتبر البيئة ثابتة عندما يكون من المتوقع أن يوجد قدر محدود من التغير أو لا يوجد إطلاقًا أي تغيـير في المنتج أو طلب السوق أو التقنية. هل سـبق لك رؤية زجاجة المحلول الكحولي المستخرج من قشور الشجيرات التي تنبت في أمريكا الشمالية وتزهر في الشتاء- ذلك المحلول المستخدم في تطهير الجلد حـول الجروح الذي تنتجه شركة E.E. Dickinson منذ عام 1866 بنفس الأسلوب وتعبـئة في زجاجات من نـفس الشكل منذ ذلك التاريخ- من المؤكد أن هذه الشركة تعمل في بيـئة مستقرة جدًا . وكما ذكرنا سلـفًا: فإن الاستقرار يعطي الشركة رفاهة الاستفادة بتخصص العمل، ذلك أنه بدون وجود التغيير السريع يكون من السهل أن يتخصص العامل في أداء عمل محدد. ولـكن عندما يكون تجنب التغيير غير ممكن، فإن التخصص يكون غير عملي.

ومن الممكن وصف التنظيم الميكانيكي باستخدام عدد من الطرق جدول (14-3). ومع أن التنظيم الميكانيكي يسمح بالتخصص إلا أنه يفرض عـددًا من القيود. فالسلطة محصورة في عدد قليل من رجال الإدارة العليا الذين يعطون مرءوسيـهم أوامر مباشرة. ومرة أخرى

نقول ان التصمـيم التنظيمي الميكانيكي يكون مناسبًا في ظل الظروف التي تتسم فيـها البيئة الخارجية بالاستقرار وعدم التغير.

جدول (14-3) مقارنة التصميم الميكانيكي بالتصميم الحيوي : خلاصة

يختلف التـصميم الوظيـفي عن التصمـيم الحيوي من عـدة زوايا مذكورة هنا. والأبعـاد المذكورة هنا تمثل التطرف في ذلك المجال؛ وبالتالي فإن من الممكن أن تكون المنظمة ميكانيكية أو عضوية إلى حد ما.

البعـــد	الهيكـــــل	
	ميكانيكي	حيوي
– الاستقرار	– التغيير غير متوقع.	– التغيير متوقع.
– التخصص	– يوجد العديد من المتخصصين.	– الأغلبية غير متخصصة.
– القواعد الرسمية	– هناك قواعد جامدة.	– هنا قدر كبير من المرونة.
– السلطة	– مركزة في عدد محدود بالقمة	– موزعة ومنتشرة خلال المنظمة.

فكر الآن في صناعة التقـنية المتطورة مثل: صناعات الكومبيوتر والفـضاء، والكيمياء الحيوية. فبيئة تلك الصناعات متغيرة باسـتمرار. وفي الحقيقة فإن هذه الصناعات تتجه إلى التغييـر بسرعة لدرجة أنه إذا ظهرت طريقة جديدة للتـشغيل فإنه تبدو الحاجة إلى التـغيير واضحة، ويبدو أن هناك أسبابًا أخرى بجانب التقـنية تؤدي إلى سرعة تغير البيئة، ذلك أن الصناعات التي يجب عليها الاستجابة إلى القوانين الحكومية المتغيرة بسرعة تعيش في نفس البيئة المضطربة. فعلى سبيل المثال فـإن الرعاية الصحية تعرضت للاضطراب عندما صدرت قوانين صحية جديدة، كذلك فإن صناعة القـوى التي تستخدم فيها الطاقة النووية تعرضت للاضطراب عندما صدرت القوانين الحكومية التي تحدد العديد من المعايير التي يجب الوفاء بها في هذا المجال. كذلك فإن صناعة السيارات التي عـاشت في بيئة مستقرة لفترة طويلة تعرضت للاضطراب عندما قوى ساعد صناعة السيارات الأجنبية على ذلك السوق. ولسوء الحظ فإنه نظرًا لأن صناعـة السيارات الأمريكيـة كانت تتبع تصمـيمًا ميكانيكـيا إلى درجة كبيرة، فـإن تصميم هذه الشركات لم يسـتطع أن يتبنى بسرعة التغيـير المطلوب للصناعات العضوية.

ومن الممكن أن يوصف الشكل الكامل للتنظـيم العضوي عن طريق عـدة أبعاد (انظر جدول 14-3). فدرجة التـخصص الوظيفي منخـفضة في هذا النوع من التصـميم، وعلى العكس من ذلك فـإن العمالـة المطلوبة لذلك النوع من التنظيم تتـصف بالمعارف المتـعددة. وبالإضافة إلى ذلك فـإن الإدارة العليا تستخدم قـدرًا محدودًا من السلطة. وبدلاً من ذلك

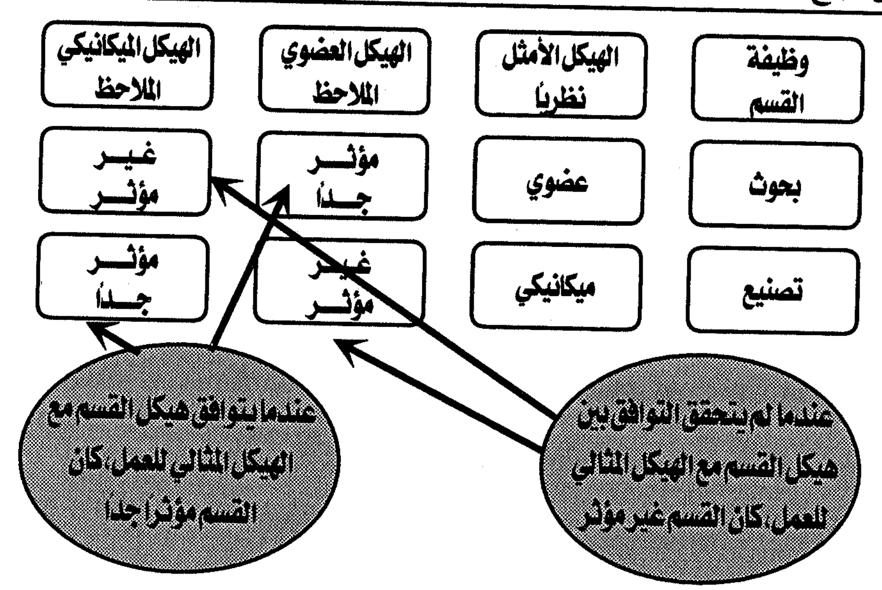
فإن المطلوب هو السيطرة الذاتية والتركيز على التنسيق بين الزملاء في العمل. ويعنى ذلك أن القرارات تصنع في بيئة ديمقراطية وبأسلوب مشاركة إدارية. ومن الملاحظ أن التنظيم الميكانيكي والتنظيم العضوي الذين وصفناهما هنا يعتبران شكلان مثاليان. ومن الواجب النظر إلى الفروق بين التنظيم الميكانيكي والعضوى على أنهما نقطتان على طرفي خط متصل وليسا خيارين منفصلين. ومن المؤكد أنه من الممكن وصف إحدى المنظمات بأنها ميكانيكية أو عضوية نسبيا، أي بالمقارنة بمنظمة أخرى، ولكن ربما يكون من غير الممكن تسكين إحدى المنظمات في إحدى نهايتي الخط المتصل.

قضايا عالمية:

نظرًا لأن العمال السويديين مطالبون قانونًا أن يشاركوا في صنع القرارات المؤثرة عليهم أثناء العمل؛ فإن المنظمات في هذه الدولة تميل إلى أن تكون منظمات عضوية أكثر من كونها منظمات ميكانيكية.

وفي النهاية: فإن البحوث قد أيدت الفكرة القائلة: بأن درجة تأثير المنظمة ترتبط بدرجة ملاءمة هيكل المنظمة (ميكانيكي - عضوي) للبيئة التي تعمل فيها المنظمة (بيئة مستقرة أو مضطربة). وقد قومت إحدى الدراسات الكلاسيكية أربع أقسام في إحدى الشركات الكبرى، أثنان منهما يقومان بصناعة الحاويات (بيئة مستقرة نسبيًا)، بينما يعمل القسمان الآخران في بحوث الاتصالات (بيئة غير مستقرة نسبيًا). وقد تم وصف أحد الأقسام من كل مجموعة بأنه أفضل من الآخر. وقد وصف القسم الأفضل أداء ضمن القسمين اللذين يقومان بتصنيع الحاويات بأن تصميمه ميكانيكي إلى حد كبير (تم توصيف وتحديد القواعد والواجبات بدقة). وبالمقارنة بذلك فإن القسم الأفضل أداءً في مجال بحوث الاتصالات فقد تم تصميم هيكله الإداري في صورة تصميم عضوي إلى حد كبير (تركت القواعد والواجبات دون تحديد دقيق). وبالإضافة إلى ذلك فإن الأقسام الأقل أداء تم تصميمها بطريقة مخالفة لما هو موجود في القسمين الأفضل أداءًا: فقد صُمم القسم الأقل نجاحًا في صناعة الحاويات على أساس عضوي، أما القسم الأقل أداءًا في مجال بحوث الاتصالات فقد صمم بطريقة ميكانيكية (شكل 14-8).

وقد أكدت هذه الدراسات أن الأقسام الادارية كانت أفضل أداءً عندما تَوَافَقَ تصميمها مع ظروف البيئة التي تعمل فيها. وتقع الفكرة الخاصة «بتحديد التصميم الأفضل لهيكل المنظمة في ظل ظروف معينة» في قلب الاتجاهات الحديثة لتصميم الهياكل التنظيمية للشركات - وهو مدخل الظروف. فبدلاً من تحديد أي أنواع الهياكل التنظيمية هو الأفضل، فإن مدخل الظروف يحدد متى يكون كل تصميم أكثر تأثيرًا.



شكل (14-8) التصميم الميكانيكي ونوع الصناعة: مفتاح التأثير:

في إحدى الدراسات التقليدية قام البحاثة بتقويم أداء أربعة أقسام إدارية في إحدى الشركات الكبرى، وقد كانت أفضل الوحدات أداء هي الوحـدات التي تلاءمت فيها طريقة تصميـم هيكل القسم مع نوع المجهود المطلوب أداؤه (بمعنى: تنظيم عضوي لبحوث الاتصالات، وتنظيم ميكانيكي للأعمال الصناعية).

إطار منتزبرج : Mintzberg's Framework

خمسة أشكال تنظيمية : Five Organizational Forms

رغم أن التـمييـز بين التنظيم الميكانيكي والحـيوي هام إلا أنه ليـس محددًا بدقـة في توصيف الطريقة التي نبغي أن تصمم المنظمات وفقًا لها. وقد قام هنري منتزبرج بسد تلك الثغـرة عن طريق بحوثه ونظرياته في مـجال التنظيم. وبالتـحديد فقـد ادعى أن المنظمات مكونة من خمسة عناصر أساسية – أو خمـس مجموعات من الأفراد – قد يسيطر أي منها على العناصر الأخـرى. ويحدد العامل المسيطر التنظيـم المناسب لتلك الظروف. والعناصر الخمسة الأساسية هي :

- **العمالة الأساسية Operating Core** ويقصد بها: العمالة التي تؤدي الأعمال الأساسية المرتبطة بالمنتجات أو الخدمـات التي تقدمها المنظمة للعمـلاء. ومن أمثلة تلك العمالة: المدرسون في المدارس، والطباخون والنادلون في المطاعم.
- **أعلى نقطة إسـتراتيـجيـة The Strategic Apex** ويقصد بذلك: رجـال الإدارة العليا المسئولين عن توجيه المنظمة، ومن أمثلة هؤلاء: أصـحاب الشركات الصغيرة، ومديرو العموم لمراكز توزيع السيارات. . . إلخ.
- **مديرو الإدارات المتـوسطة The Middle Line** والمقصـود بهم: المديرون الذين ينقلون المعلومات بين الإدارة العليا – أعلى نقطة إستراتيجيـة بالشركة– وبين العمالة الأساسية.

ومن أمثلة هـؤلاء: مدير المبيـعات الاقليـمي (الذي يصل الإدارة العليا برجـال البيع، ورؤساء الأقسام في الكليـات الذين يعملون كوسطاء بين عمداء الكليات وأعـضاء هيئة التدريس.

- **مجموعة الأخصائيين The Technostructure** أي مجموعة المتخصصين المسئولين عن تنميط خـصائص الشركة المخـتلفة. ومن أمثلتهم المحـاسبون والمراجعـون ومحللو نظم الكومبيوتر.

- **الموظفين المعاونين The Support Staff** والمقصـود بهم: مجمـوعة الموظفين الذين يقدمون الخدمات غير المباشرة للمنظمة، ومن أمثلتهم المستشارون ومحامو الشركة:

ما التصميمات التنظيمية الأكثر تناسبًا مع الظروف التي تسود فيها هذه المجموعات الخمسة؟

حدد منتزبرج خـمسة أنواع من التصـميمات هي : الهيـاكل البسيطة، والبيـروقراطية الميكانيكية، والبـيروقراطيـة المهنية، والتصمـيم وفقًا للوحـدات الإستراتيجيـة Division، والتصميم الملائم لغرض معين Adhocracy (انظر الجدول 14-4) . وسنوضح هذه الأنواع فيما يلي :

- ***الهيكل البسيط*** *Simple Structure*: تخيل أنك افتتحت مـتجرًا للأشياء القديمة Antiques، وأنك وظفت عددا من العاملين ليـعاونوك. وأن لديك تنظيمًا بسيطًا غـير رسمي يملك فيه شخـص واحد حق اتخاذ القرار. لاحظ أنه يوجد في هذه المنظمة قـدر محدود من التخصص، أو العلاقـات الرسمية وأن الشكل العام للمنظمة أنـها تنظيم عضوي، وأن هيكلها سطحي، وأن السلطة فيـها محصورة في شخص واحد- صـاحب المتجر. مثل هذه المنظمة البسيطة بطبيـعتها التي تتركز السلطة فيها في أعلى نقطة استـراتيجية تتمتع في رأي منتزبرج بتصـميم أو هيكل تنظيمي بسيط. وباستطاعـة المنظمات ذات الهيكل البسيط أن تستـجيب بسرعة لظروف المنظمة، كما أنهـا تتصف بالمرونة الشديدة. فعلى سبـيل المثال فإن باسـتطاعة مالك أحد المطـاعم أن يغير قائمـة المأكولات التي يقدمـها لعمـلائه لتلائم التغـير في مذاق العمـلاء كلما شعـر بالحاجة إلى ذلك دون استـشارة واحدة. وفي النهاية :فإن نجاح أو فشل ذلك النوع من المنظمات مرتبط بحكمة وصحة الشخص الذي يتحـمل أعباء المنظمة. ولذلك فلا غرابة في حـجم المخاطرة التي يتسم بها هذا النوع من التنظيم.

- ***البيروقراطية الميكانيكية*** *Machine Bureaucracy* إذا كنت قد خدمت في قـسم السيارات بالولاية التي تقيم فيها فربما قد وجدته قسمًـا ضخمًا به عدد كبير من قواعد وإجراءات العمل. فالعمل عالي التخصص (فأحد الأشخاص يفحص النظر، وشخص آخر يكمل

طلبات التسجيل)، كما أن اتخاذ القرار مركز في القمة. ذلك أنه لابد من الحصول على تصريح من المدير لأداء أي شيء غير متوقع. وتتمتع بيئة العمل هذه بالاستقرار، كما أنها ليست بحاجة إلى التغيير. كما أن القوة فيها تتركز في مجموعة من الأخصائيين. ويعرف هذا النوع من المؤسسات بالمنظمات البيروقراطية الميكانيكية. ولابد أن يكون هؤلاء البيروقراطيون ذوي كفاءة عالية في الأعمال النمطية، ولكن العاملين معهم يعتبرونهم مملين ومجردين من العلاقات الإنسانية.

جدول (14-4) خلاصة للأشكال التنظيمية الخمس التي حددها منتزبرج

ميز منتزبرج بين خمسة أنواع من تصميم الهياكل التنظيمية. يمكن أن يوجد في أي منظمة تسيطر عليها مجموعة معينة.

التصميم	الوصف	المجموعة المسيطرة	مثال
- الهيكل البسيط.	- بسيط، غير رسمي، مركزية السلطة في شخص واحد.	- أعلى مجموعة استراتيجية	- المنظمات الشخصية الصغيرة
- البيروقراطية الميكانيكية	- معقدة جدا، بيئة رسمية مع خطوط سلطة واضحة.	- مجموعة من الإخصائيين.	- المكاتب الحكومية
- بيروقراطية الأخصائيين.	- معقد، تتركز سلطة اتخاذ القرار في مجموعة من الأخصائيين.	- العمالة الأساسية.	- الجامعة
- التصميم وفقًا للوحدات الاستراتيجية.	- الضخامة، منظمات رسمية مع وجود عدد من الأقسام المنفصلة.	- رجال الإدارة الوسطى	- شركة جنرال موتورز
- التصميم الملائم لغرض محدد	- بسيط، غير رسمي مع لامركزية السلطة.	- العمالة المعاونة.	- الشركات التي تنمي برامج الكومبيوتر

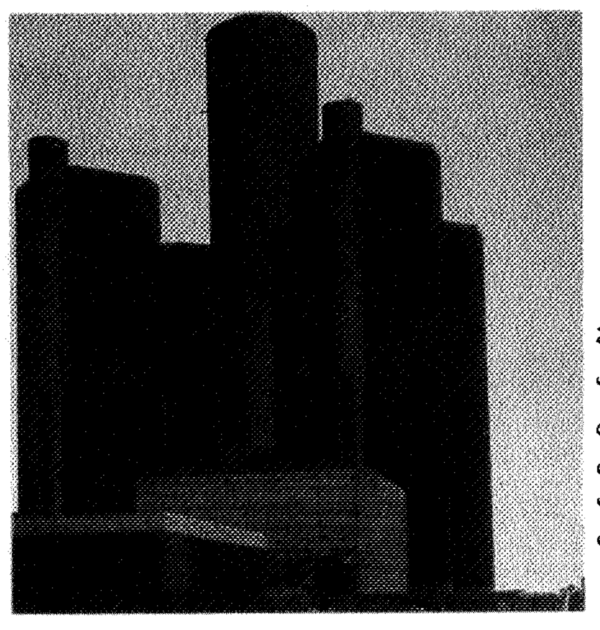
- **بيرقراطية الاخصائيين** ***Professional Bureacracy*** افترض أنك طبيب بأحد المستشفيات الحكومية الكبرى، افترض أيضًا أنك اخصائي مدرب تدريبًا جيدًا ولديك خبرة عالية في مجال تخصصك، ولذلك فإنك لست بحاجة إلى موافقة شخص آخر لإجراء بعض التحاليل والاختبارات الطبية- أي أنك تتخذ القرارات وقت الحاجة إليها. وفي نفس الوقت فإن البيئة التي تعمل فيها بيئة رسمية جدا (هناك العديد من القواعد والقوانين التي يجب إتباعها). وبالطبع فإنك لا تعمل وحدك بالمستشفى. وأنت بحاجة إلى خدمات المتخصصين الآخرين، مثل: الممرضات، والعاملين الفنيين بالمعامل. وتحتفظ المنظمات التي تتوفر فيها تلك الخصائص، ومنه: الجامعات وشركات الاستشارات الادارية الكبرى والمكتبات العامة، بالسلطة لدى العمالة الأساسية ويطلق عليها بيروقراطية الاخصائيين. ومن الممكن أن تكون هذه المنظمات مؤثرة جدا لأنها تسمح

للعاملين باقتسام خبراتهم المتميزة مع الآخرين. ولكن عندما يصبح هؤلاء الإخصائيون محصورين في مجالهم المهني فإنهم يفشلون في رؤية الصورة العامة، مما يؤدي إلى أخطاء كبيرة وإلى صراع بين العاملين.

- ***التصميم وفقًا للوحدات الاستراتيجية Divisional Structure*** عندما تفكر في منظمات كبرى مثل: شركات جنرال موتورز و IBM وديوبونت، وزيروكس فإن الصورة التي تقفز إلى ذهنك تكون أقرب ما يكون إلى ما وصفه منتزبرج بالتصميم وفقًا للوحدات الاستراتيجية Divisional Structure. وأساس هذا التنظيم وجود وحدات مستقلة، يقوم بالتنسيق بينها رئاسة مركزية عامة (يقوم الهيكل مثلاً على أساس المنتجات). ونظرًا لأن هذه الوحدات مستقلة (مثلاً فإن العامل في وحدة بويك لا يستأذن آخر في وحدة شيفرولية لأداء عمله) فإن مديري تلك الوحدات (الذين سماهم منتزبرج: مديري الإدارات الوسطى، يتمتعون بقدر كبير من السيطرة على وحداتهم. ويمنع هذا التنظيم رجال الإدارة العليا من التفكير في الأعمال اليومية، وبذلك يتيح لهم الفرصة للتفكير في القرارات الاستراتيجية الكبرى، وفي نفس الوقت فإن الشركات المنظمة وفقًا لذلك النوع من التصميم تتصف بتكرار الأعمال (على سبيل المثال فإنه يوجد بكل وحدة إدارة لمتابعة إجراءات إنجاز أوامر الشراء أو البيع). وتعتبر شركة جنرال موتورز مثالاً تقليديًا لهذا التصميم نظرًا لأنها اتبعته لمدة 70 سنة تقريبًا. ومع أن الشركة مرت بالتغييرات العديدة خلال تلك الفترة ومنها إضافة وحدة سيارات ساترن - Saturn - فإنها مازالت تحتفظ بنفس الهيكل القديم.

- ***التصميم المناسب لظروف محددة Adhocracy*** تخيل أنك قد حصلت على وظيفة في شركة صغيرة لبرامج الكومبيوتر بعد تخرجك من الجامعة وحصولك على درجة جامعية في علوم الحاسب الآلي. وبالمقارنة بأصدقائك الذين يعملون في شركة محاسبة كبرى فإن حياتك العملية تتسم بأنها رسمية. فأنت تعمل عضوًا في فريق مسئول عن تنمية برنامج جديد لإدارة الوقت. ولا توجد قواعد عمل في هذه الشركة، كما أنه لا يتم الالتزام بجدول العمل. وأنتم تعملون كفريق ورغم أنه قد يوجد من الناحية الرسمية قائد لفريق العمل فإن أحدًا منكم لا يشعر بذلك. وفقًا للأطار الذي وضعه منتز برج فإنك تعمل في منظمة ذات تصميم مناسب لظروف العمل Adhocracy . بمعنى أنك تعمل في منظمة توجد القوة فيها في العمالة المعاونة. وباختصار فإن هذه المنظمة صورة مصغرة للمنظمات الحيوية (العضوية) التي وصفناها سابقًا. فالتنسيق الذي يتم بين المتخصصين ليس على أساس أنهم يؤدون نفس الوظيفة (يعملون في قسم الإنتاج مثلاً) وإنما لأنهم أعضاء في فريق مكلف بعمل معين.

وأهم مزايـا هذا النوع من التنظيم أنه ينشر الابـتكار في المنظمة. فـبعض الشـركات الكبرى مثـل شركة جونسون آند جـونسون تحتفظ بتنظـيمها الأساسي القـائم على أساس الوحدات الاستراتيچية، ولكن العمل داخل هذه الوحدات يتم وفقًا لمدخل فرق العمل، أو التنظيم الذي يناسب ظروفًا معينة (انظر الشكل14-9). ومن الوحدات التي تسير وفقًا لهذا النوع من التصميم في هذه الشركة وحدة المنتجات الجديدة التي تقدم إلى السوق حديثًا 40 منتجًا جديدًا كل سنة (انظر الحالة الموجودة في نهـاية هذا الفصل). وكما هو الحال بالنسبة لأنواع التنظيم الأخرى فإن للتنظيم المناسب للظروف بعض العيوب أهمها إنخفاض مستوى الكفاءة بمعنى زيادة التكلفـة، وهو في هذا المجال عكس التنظيم البيـروقراطي الميكانيكي. كذلك فإن من عيوبه الهامة وجود احتمـال كبير لظهور الصراع بين العاملين أو فرق العمل المختلفة.



شكل (14-9) وحدة المنتجات الجديدة بشركة جونسون آند جونسون: التنظيم الذي يوافق ظروفًا معينة.

يوجـد في المركز الرئيـسي الرائع للشركـة تقسيم رسمي مـؤسس على مبدأ الوحدات الأستراتيـچية. ومع ذلك فإن فـرق العمل التي تقوم بتنمية المنتجات الجديدة تعمل في نظام غيـر رسمي، وفقـًا لمفهـوم المنظمات العضـوية التي يطلق عليها التنظيم المناسب لظروف محددة.

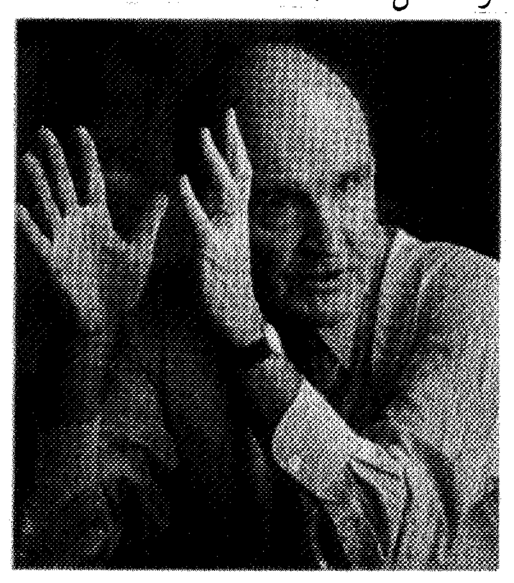
المنظمات التي لا حدود لها: The Boundaryless Organization

التصميم الجديد للشركة : A New Corporate Architecture

نسمع العاملين الذين يرفضون التعـاون يجيبون على رؤسائهم الذين يطلبون منهم أن يؤدوا عملاً معينًا: بأن هذا ليس من واجبات وظائفهم. وقد يكون لتلك الإجابة معنى في ظل التنظيم التقليـدي الذي تحدد فيه الوظائـف والحدود بينها، والسلطات التي يتمـتع بها شاغل كل وظيـفة بدقة - أي التنظيـم الهرمي الذي وصفناه فـيما سـبق. ومن أهم مزايا التنظيمـات السابقة تحـديد أدوار كل من المديرين والعاملين الآخرين بدقـة ووضوح. فكل

شخص يعرف بالتحديد ما يجب عليه عملـه. ومع ذلك فإنها تنظيمات غير مرنة. وبذلك فإنها لا تناسب المنظمات المعاصرة التي تعمل في بيئة سريعة التغير.

وقد حاول جاك ولش Jack Welch رئيس شركة جنرال إليكتـريك التغلب على ذلك القصور فـاقترح نمط المنظمات التي لا حدود لـها. وطبقًا لمفهـوم ولش فإن هذه المنظمات تتميز بعدم وجود سلسلة الأوامر أو السلطة، وبأن مجال الرقابة فيها محدود، وبأن الأقسام الجامـدة لا وجود لها مما يفـسح الطريق لاستخـدام فرق العمل المدعومـة بالسلطة المطلوبة لإنجاز الأعمال بكفاءة Empowered Teams (انظر الشكل14-10)



شكل (14-10) جاك ولش: تحويل شركة جنرال إليكتريك إلى شركة لا حدود لها.

من الصعب تخيل واحدة من أكـبر الشركات العـالمية تعـمل دون قواعـد صارمـة وهيكل تنظيمي جامد. ولكن رئيس مجلس إدارتها- جاك ولش- اقترح لهـا ذلك التنظيم. ويقوم فـهمـه للمنظمـات التي لا حدود لهـا على التـخلص من الأقـسـام الجـامـدة، وتنظيم العاملين في فـرق عمل متغـيرة. ولم تصل الشركـة حتى الآن إلى ذلك الوضع. ولكن الكثير من النجاح الذي حققته الشركة حديثًا يعزى إلى التخلص من تلك الحدود.

كما أن قواعـد العمل المرنة التي قد تتسم بعدم الوضوح المقصـود تحل محل القواعد المميـزة للأدوار المطلوبة من كل عـامل. ويرى ولش أن شركـة جنرال إليكتريك ينـبغي أن تعمل مثل مـتاجر الأقسام المملوكـة للأسر - رغم أن قيمـة هذا المتجر تبلغ 60 $ بليون. وتتميـز تلك المتاجر بأن الحدود التي تفصل بين الأقـسام وبعضها، وبين المنظمـة ومورديها والعاملين فيـها غير موجودة. لماذا يتم التـخلص من تلك الحدود؟ لأن تلك الحدود تعطل الإبداع، وتؤدي إلى ضيـاع الوقت، وتخنق الأحلام، وتبطيء الأداء. وقـد ذكر ولش في حديث له القي في 24 إبريل 1990 : أن المنظمات التي لا حـدود لها تشبـه المطبات التى تهدى سرعة المنظمات. ويرى ولش أن شركـة جنرال إليكتريك لم تصبح منظمة لا حدود لها، ولكنها قطعت خطوات كبيرة نحو ذلك.

وقد اتبع نفس الأسلوب العديد من الشركات الأخرى، ومنها على سبيل المثال شركة كرايسلر التي اسـتخدمتـه عند تنميتـها للسيارة نيـون. ففي سنة 1990م كون روبرت ب.

مارسل فريقًا من 600 مهندس، و286 موردا، وحوالي خمسين من الـعمال. وقد عملت تلك المجموعات معًا لتنمية تلك السيارة في مدة 42 شهرًا وبتكلفة 1.3 بليون دولار. وقد عملت تلك المجموعات متزامنة - أي : في عدد من الأنشطة في نفس الوقت، ولم تعمل بنظام التتابع (أي: استخدام المتخصصين في التصميم أولاً ثم التصنيع، ثم التسويق). وقد قام الـعاملون في الأنشطة المخـتلفة (الهندسـة، والتسـويق والشراء، والتـمويل) بتنسـيق جهودهم مع العـاملين على خطوط التجميع، والموردين والعملاء. وبكـلمات أخرى: فإن الحدود التقليدية التي تفـصل الناس داخل المنظمة وخارجها قد تم التخلص منهـا. ونتيجة لذلك أنجز الفـريق عمله بسرعة، ولم يـتعرض للإعاقـة التي تحدث بسبب القيـود العادية النابعة من الأدوار الضيقة التي يؤدونها في التنظيم العادي.

وحتى تؤدي المنظمـات التي لا حدود فيهـا أنشطتها بطريقة جـيدة فإنها بحـاجة إلى الوفاء بكثير من متطلبات فرق العمل الناجحة. فلابد أن يتوفر بين جميع المشاركين مستوى عال من الثقة والمهارة حتى يستطيـعوا العمل دون كثير من الإرشادات الإدارية. ونظرًا لأن هذا النوع من التصـميم يضعف قـوة المديرين، فإن كثـيرًا ممن يجد أنه من الصـعب عليه التخلي عن سلـطانه قد يلجأ إلى أسلوب المكر الـضار. ومن المفيـد الإستمـرار في العمل على الخلص من المحـددات التقـليدية للأداء بالمنظمـات طالما أن ذلك يؤدي إلى مـزيد من التأثير الإيجابي.

وتشمل المنظمات التي لا حدود فيها التي وصفناها حتى الآن تلك التي قامت بتفتيت العوائق الداخليـة والخارجية. ومع ذلك فـإن هناك أنواعًا من المنظمات التي لا حـدود لها تقوم أساسًا على التـخلص من العوائق الخارجية فقط. وتعـرف هذه المنظمات بالمنظمات: النمطية، والمنظمات الواقعية.

المنظمات النمطية ***Modular Organizations*** يقوم الكثير من المنظمات المعاصرة بإلقاء عبء أداء الكثير من الوظائف غير الأساسيـة بالمنظمات على الكثير من المنظمات التي تستطيع توريد الخدمات مع الأحـتفاظ بسيطرة إسـتراتيجية كـاملة على أنشطتها الأساسـية. ومن الممكن النظر إلى هذه المنظمات على أنـها مكونة من مركز رئيـسي محاط بشبكة من الإخـصائيين الخارجيين الذين يمكن الإضافة إليهم أو الإستغناء عن بعضهم وفقًا لحاجة المنظمة، وبسبب ذلك فإنه يطلق عليها منظمات نمطية.

وربما تعرف أن شركتي نايك Nike ، وريبك Reebok أول من صمم وسوق الأحذية الرياضية، ولكنك قد لا تعرف أن شركة نايك تملك تسهيلات إنتاجية محدودة، وأن شركة ريبك لا تملك مصـانع إطلاقًا. ولذلك فإن هذه الشركـات تتعاقد مع شـركات في تايوان وكوريا الجنوبيـة على إنتاج الأحذية التي تبيعـها نظرًا لانخفاض تكاليف العـمالة في تلك

الدول. وتتفادى هذه الشركات استثمار أموال ضخمة على بناء المصانع ولكنها تركز على أداء الأنشطة التي تتفوق في أدائها- ألا وهو تتبع التغييرات في أذواق العملاء. وفي نفس الوقت فإن مورديهم يركزون على إعادة تجهيز مصانعهم للمنتجات الجديدة. وبالمثل فإن بعض شركات الكومبيوتر مثل: شركةدل Dell، وجيت واي Gate Way تشتري الأجزاء التي تصنعها شركات أخرى، وتقوم فقط بالتجميع النهائي لتلك المنتجات وفقًا لطلبات العملاء الفعلية. وتعتبر الشركات السابقة أمثلة للمنظمات النمطية.

قضايا أخلاقية:

تواجه الشركات الأمريكية الكبرى التي تتعاقد مع الشركات الأجنبية على أن تصنع لها المنتجات التي تبيعها للعملاء قضايا أخلاقية. وأولها حرمان مواطنيها من الوظائف وإعطائها للعاملين بدول أخرى. ولكن هذه الشركات تدافع عن نفسها بأن أجور العمالة الأجنبية المنخفضة تسمح لها بالبقاء في موقف تنافسي قوي، مما يساعدها على توظيف العمالة الأمريكية، بالإضافة إلى ما تدفعه من ضرائب للحكومة. ما شعورك نحو هذه القضية؟

وقد طبقت شركة تويوتا- إحدى أنجح شركات صناعة السيارات- مدخل الشركات النمطية بالكامل. فشبكة مورديها وعددهم 230 موردًا - تمتلك تويوتا اثنين منهم- يقومون بعمل أي شيء تحتاجه الشركة بدءًا بنماذج أجزاء المكائن، وانتهاءً بالتعاقدات العامة. ومفتاح نجاح هذا التنظيم هو العلاقة الوطيدة بين الشركة وبين الموردين. وبالطبع فإن على الشركات التي تعتمد على غيرها في الحصول على المنتجات أو الخدمات التكنولوجية المتطورة الخاصة بها أن تتأكد أن أسرارها محفوظة، وأنها لن تقدم تنازلات في هذا المجال.

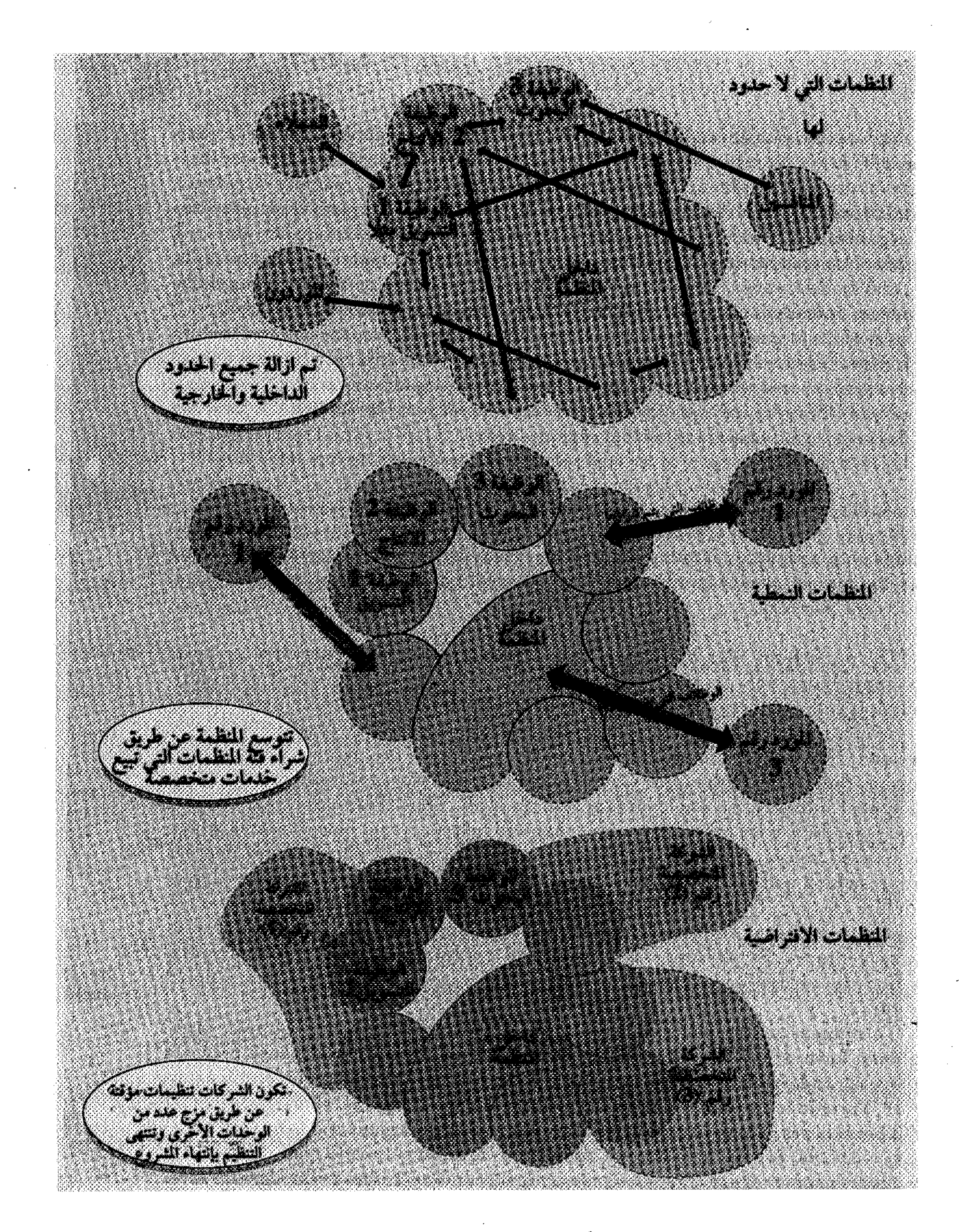
المنظمات الافتراضية: ***Virtual Organizations*** المدخل الثاني للمنظمات التي لا حدود لها هو: مدخل المنظمات الافتراضية ويتكون هذا النوع من المنظمات من شبكة متطورة من الشركات (الموردين والعملاء مثلا) المتصلة معًا بهدف تقاسم المهارات والتكاليف ووسائل دخول السوق. ويشكل أعضاء هذه الشبكة شراكة مع بعضهم لتحسين الاستفادة من مهاراتهم الحالية، ولتحقيق أهدافهم المشتركة. وبعد تحقيق تلك الأهداف فإن الارتباط ينفك. وبالمقارنة بالمنظمات النمطية التي تحافظ على رقابة قوية على الشركات التي تحصل على احتياجاتها منها، فإن المنظمات الإفتراضية تتخلى عن بعض أنواع الرقابة، وتصبح جزءًا من تنظيم جديد- لبعض الوقت على الأقل. وتتكون معظم هذه المنظمات على أساس مؤقت. فعلى سبيل المثال فإن فرق الموسيقى والرقص الكبرى مثل فرقة رولنج ستون Roling Stone عملت في رحلاتها عام 1999م وفقًا لمدخل المنظمات الواقعيةالافتراضية.

قضايا عالمية:

بنت شركة كورننج Corning شركة الزجـاج العالمية الضخـمة نفسهـا عن طريق الدخول في شراكات مع شركـات الزجاج والسيراميك الموجودة بـالدول الأخرى. ومن عقود مشاركاتـها الحديثة الكبرى، شراكتها مع سيمنز الألمانية للأليكترونات، وشركة فيترو Vitro المكسيكية للزجاج.

ويقوم فكرة الشركـات الافتراضية على أســاس أن يقدم كل شريك ما يتفـوق فيه من مهارات (أي: أفضل ما عنده من قدرات). وعن طـريق مزج أفضل ما لدى هذه الشركات فـإن الإنتاج المشــترك بين هذه الشركـات يكون أفـضل من أي منتج تنتـجه إحـدى هذه الشـركات منفـردة. خذ على سـبيل المثـال المشروع الجـديد لناشر هذا الكـتاب - شــركة باراماونت كميونيكيشن Paramount Communication مع العديد من الشركات العاملة في صناعة الترفيه. حـيث دخلت هذه الشركات مع بعضها في مشروع لإنتـاج منتجات ترفيه جديدة لم يسبق لأي منها تقديمها. وقد دخـلت الشركات في هذا التحالف بهدف آخر هو التقليل من المخاطـر التي تجابهها تلك الشركـات التي تعمل في سوق سريع التـغير. ومن أمثلة التـحالفات التي عقـدها ناشر هذا الكتاب ذلك التـحالف مع شركة هَفْـز إيركرافت Hughes Aircraft التي سـتسمح بنـقل أفلامهـا على CDs وتوزيعهـا باستـخدام الأقـمار الصناعية. ومع ذلك فإن هذا التحالف الذي تم في مجال الترفيه لا يعتبر أمرًا غير عادي. فشركة تايم - وارنر Time-Warner قد أصبحت شريكًا في عـدد من مشروعات الوسائط المتعددة. وعن طـريق المشاركة في المخاطرة والتكاليف والخـبرة يجد الكثيـر من الشركات المعاصرة في تنظيم الشركات الإفتراضية تنظيمًا جذابًا.

والخلاصة أن شهرة المنظمـات التي لا حدود لها تتزايد كـشكل من أشكال المنظمات الحديثة. وتقوم هذه المنظمات على أساس التـخلص من جميع الفواصل الداخلية الموجودة بين العامـلين، والخارجيـة الموجودة بين المنظمـة ومورديهـا مثلاً. ويوجـد التنوع بين هذه المنظمات نتـيجة للتخلص من الحـدود الخارجية. وتضم أنواع هذه المنظمـات النمطية التي تسوق فـيها الشـركات المنتـجات والأجزاء والخـدمات الثانوية التي تحـتاجـها من الموردين المتخـصصين. والشكل الآخر من هذه المنظمـات هي المنظمات الواقعـية، التي تمتزج فيـها بصفة مؤقتة أفضل قدرات الشركـات المتحالفة لتكوين منظمة جديدة. ويمكن الحصول على ملخص لهذا النوع من الهياكل التنظيمية عن طريق مراجعة الشكـــل (14-11).



شكل (14-11) الأشكال المختلفة للمنظمات التي لا حدود لها

تخلو الشركة التي لا حدود لها حقيقة من الفواصل الداخلية والخارجية. أما المنظمات النمطية والافتراضية فإنها تتخلص من الحدود الخارجية فقط. وكل أشكال هذا النوع من المنظمات آخذ في الانتشار

إرشادات العمل الصحيح:
متى يكون من المفضل اتباع مدخل المنظمات الافتراضية؟

لا يمكن أن يخطئ أحد الأتجاه الحالي وهو أن الكثيـر من الشركات بدأ السير في الاتجاه نحو صغر الحجم ومشاركة الشـركات الأخرى عند الحاجة إلى ذلك. وتتمكن الشركات عن طريق صغـر الحجم، والعمل مـع الشركات الأخـرى من زيادة سرعتـها في الاسـتفادة من الظروف المتغيرة، وبذلك تزداد فرصتها في النجاح في بيئة تشتد فيها المنافسة. وفي ظل هذا النوع من الترتيبات فإن هناك احتمالاً كـبيرًا لأن تقبل الشركات على تحمل المخاطرة مما يزيد فرصـتها في تحـقيق النجاح. ولكن الـعاملين في ظل هذا التنظيم الذين يأتون من شـركات مخـتلفة يعانون من قدر كـبير من الصـراع ربما لأنهم لا يتقاسـمون القيم أو الثقـافة (راجع الفصل 13). وبالإضافـة إلى عدم تقـاسم الثقـافة فإنه قـد يكون من الصعب التنـسيق بين الأنشطة التي يقومون بهـا نظرًا لأنهم لا يعملون معًا وذلك بالمقـارنة بما لو كانوا يعملون في شركة واحدة. ويعني ما سبق أن هناك مزايا وعيوب لاتباع هذا النوع من التنظيم.

ويطرح ذلك سؤالاً هاما وهو: متى ينبـغي على الشركات أن تتبع التنظيـم الافتراضي؟ وبلغة أخرى مـتى ينبغي على الشركات أن تنفـذ مشروعاتها في ظل التنـظيم القائم، ومتى يفضل أن تستـخدم التنظيم الأفتراضي؟ تعـتمد إجابة خبـراء الإدارة على ذلك السؤال على عاملين هما: نوع القدرات التي تحتاجهاالشركة، ونوع التغيير التنظيمي الذي ستحدثه.

أولاً : فكر في طبيعة التغيير التنظيمي الذي تقترحه الشركة. فقد تكون التغييرات المقترحة مستقلة عن بعضها *Autonomous* أو متتابعة *Systemic* أي: تغييرات مترابطة ببعضها. فعلى سبيل المثال فإن إحدى شركات السيارات التي تقوم بتنمية نوع جديد من التنجيد قد تفعل ذلك دون إحداث أي تغيير آخر في السيارات التي تنتجها. أما التغييرات المتتابعة فإنها تغيرات يرتبط كل منها بالآخر. فعلى سبيل المثال فإنه عندما قررت شركة بولارويد *Polaroid* تنمية التصوير الفوري، فإن ذلك إستلزم تغيير كل من تقنية الأفلام والكاميرات.

ثانيًا : أما بالنسـبة للقدرات التي تحـتاج إليهـا الشركة لانجـاز المشروع فإنهـا قد تكون موجودة خارج المنظمة، ولابد بالتالي من الحصول عليها. فعلى سبيل المثال فإن شركة *IBM* نمت أول حاسب شخصي من إنتـاجها في بداية الثمانينات بالاعتمـاد على خبراء من خارج الشركـة وحصلت على خلايا الكومبـيوتر من شركـة إنتل، وعلى نظام التشغيل من شـركة مايكروسوفت. وفي حالات أخرى فإنه يكون من الممكن أن تكون القدرات موجودة بالفعل أو من الممكن تنميتها بالشركة. فعلى سبيل المثال فإن شركة فورد اعتادت أن تنتج العديد من الأجزاء التـي تستخـدمهـا في إنتاج سـياراتها داخـل الشركة، وبذلـك يقل اعتمـادها على الشركات الأخرى - ويوزع كثـير من الشركات احتياجاته بحيث ينتج بعـضها داخل الشركة وبعضها خارجها. فعلى سبيل المثال فإن شركة نايك للأحذية الرياضية تعتمد على الشركات الآسيوية في إنتاج الأحذية، ولكنها تقوم بنفسها بتصميم وتسويق هذه الأحذية بدقة شديدة.

وعن طريق دمج عاملي: طبيـعة التغـيير، ونوع القدرات التـي تحتاجهـاالشركة لتنفـيذ المشروع المطلوب يصبح بإمكان الإدارة اتخاذ قرار بشأن ما إذا كانت سـتعتمد على نفسها أم ستشارك غيرها. أي سـتتبع تنظيم الشركات الافتراضية. فالتنظيـم الافتراضي يكون مفضلاً عندما تحـاول الشركة إدخـال تغيـيرات مستـقلة باستـخدام التقنيـات المتاحة لدى الشـركات

الأخرى. فمـوتورولا على سبيل المثال كونت منظمـة واقعية مع عدد من الشـركات المصنعة للبطاريات. وبذلك ركزت الشـركة جهـودها على النشاط الذي يصعب السـيطرة عليه وهو الاتصالات (الاتصـالات في أي وقت، ومن أي مكان دون أسلاك)، بينمـا تحصل في نفس الوقت على البطاريات القوية التي تجعل بالامكان تشغيل المنتجات التي ركزت عليها.

وعلى العكس من ذلك فإن الشركات ينبغي أن تتبع التنظيم التقليدي عندما يكون التغيير الذي تود إدخالـه مترابطًا، وعندمـا تتوفـر لدى الشركـة القدرات اللازمة للإنـتاج أو يكون بامكان الشركة توفير تلك الامكانيات. ذلك أن الأعتماد على المعاونة الخارجية في مثل تلك قد يكون مخاطرة لامـبرر لها. ومن الممكن أن نرى أمثلة لاستراتيجيـة الاعتماد على الذات في شركتـي إنتل وميكروسوفت اللتين تستـثمران أموالاً طائلة في تـدعيم قدراتهمـا الحالية والمستقبلية.

وفي النهاية: فإنه بالنسبة للحالات التي لم نتعرض لها - أي الحالات غير المتطرفة- أي عندما تستـخدم القدرات الخارجيـة لأحداث التغييـر المترابطة، أو عندما يتم إحداث التغـيير المستقل باستـخدام قدرات يجب أن تنميها الشركة، فـإنه يجب النظر إلى التنظيم الافتراضي بمزيد من الحرص. ومن الواضح أن للتنظيم الإفتراضي مكانة مـرموقة في عالم التنظيم هذه الأيام، ولكن المعـضلة التي نواجهـها هي تحـديد الظروف أو المنظمة التي يستخـدم فيـها. والارشادات التي ذكرناها هنا مفيدة جدا في هذا المجال.

التنظيم الذي يضم أكثر من منظمة: Interorganizational Design

ركزت كل التـصميـمات التي تحدثنا عنهـا حتى الآن على الترتيـبات التي تتم داخل الشـركة، أو مـا يمكن أن يطلـق عليه: التـنظيم الداخلي Intra Organizational Design. ولكن هناك حالات ينبغي أن تعمل فيها أجـزاء من بعض المنظمات مع بعضها. وحتى يتم التنسيق بين مجهـودات هذه المنظمات. فلابد من تنمية ما يمكن أن نطلق عـليه التنظيمات التي تضم أكـثر من منظمة - وهـي خطة تضم منظمتين أو أكـثر. ويشيع نـوعان من هذه التنظيمـات في عالم الأعمال هذه الأيام ويأخـذ شكلين وهما: التحـالفات الاستراتيـجية Strategic Alliances، والمنظمات المختلطة Conglomerates.

المنظمات المختلطة: المنظمات المتنوعة كبيرة الحجم.

عندما تتنوع المنظمات أنشطتها عن طريق جمع وحدات تعمل بأنشطة لا علاقة بينها فإنه قد يطلق عليـها اسم المنظمات المخـتلطة. وأحد هذه الشركـات الضخمـة شركة سامـسونج الكورية، وشركة هيونداي اللتين تنتجان الأدوات الكهـربائية المنزلية والسيارات، والمنسوجات والكيمـاويات. ويلاحظ أن كل منتج من تلك المنتجـات يتم في شركـة منفصلة تقوم قـيادة الشركة الأم بمراقبتها. ويـسمى هذا النوع من الشركات في كوريا تشائبلز Chaeboles أما في اليابان فإنه يطلق عليها اسم: كريتسو Keiretsu. ومن الأمثلة الجيدة لهذا التنظيم مجموعة ماتسوشيـتا. وتتكون هذه الشركة المختلطة الضخمـة من بنك (أساشي بنك)، ومن شركة

إليكترونيات (باناسونيك)، ومن عدد من شركات التـأمين (مثل شركتي سوموتومو -Sumo tomo، نيبون Nippon كليهما للتأمين على الحيـاة). وبالطبع فإن الشركات المختلطة ليست قاصرة على آسيا، ذلك أن كثيرًا من كبريات الشركات الأمريكية مثل :IBM، وتنكو -Ten neco وشركة جونسون آند جونسون ما هي إلا أمثلة من هذا النوع.

قضايا أخلاقية :

تساءل بعض الملاحظين عن أخلاقيات الشركات المخـتلطة. ذلك أن ضخامة الشركة سوف يضغط على المنافسين، ويمكنهم ذلك من القيام بما يريدون. ما شعورك حول هذه القضية؟

ويتم تكوين الشـركات المخـتلطة لأسـباب عـديدة. أولاً: تمتع الشركـات الأم بمزايا التنويع. فإذا تعرضت إحدى الشركات للخسارة، فإن الأخرى قد تتفوق، ويؤدي ذلك إلى إستقرار إقتـصادي للشركة الأم. وبالإضافة إلى ذلك فقد يؤدي وجـود الشركات المختلطة إلى وجود سوق داخلي بين الشركات، وإلى وجود بعض الوسائل للوصول إلى المنتجات، وذلك نظرًا لأن الشركـات الأم تشجع تعاون الشركـات الفرعية مع بعـضها. فعلى سـبيل المثال فإن وحدات جـنرال موتورز لسيارات الركوب والنقل تتعـامل مع شركة دلكو Delco للراديو، كما أن وحدة فـورد لسيارات الركوب والنقل تحصل على البوجيهـات – شمعات الاحتـراق – Spark Plugs من وحـدة أوتولايت التي تنتج تلك الشمـعات، وهي مملـوكة لشركـة فورد الأم. وبذلك تعتـبر الشركـة المختلطة شبكة من المـنظمات التي تعتـمد على بعضها البعض فـي الحصول على المنتجات والخدمات التي تحتاج إليـها، ولهذا العديد من المزايا.

التحالفات الاستراتيجية : تزاوج القوى للحصول على المنافع المتبادلة.

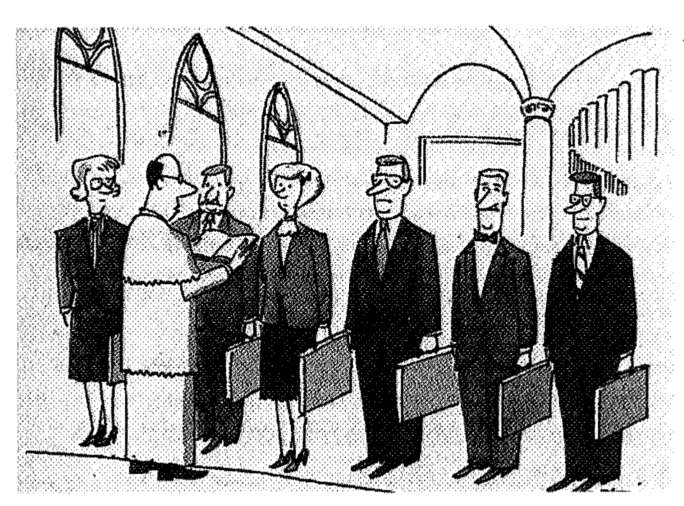
Strategic Alliances: Joining Forces for Mutual Benefit

التحالفـات الاستراتيجية نوع من أنواع التنـظيم يضم فيها عدد من الشركـات قدراتها الجيدة لتشغيل عمل معين. والهـدف هو تقديم مزايا لكل منظمة من المنظمات المشاركة في التـحالف يصـعب على أي منها الحـصول عليـها عـند عملهـا بمفردها. ويعـتبـر تكوين التحـالفات الاسـتراتيـجية طريقـة قليلة المخاطر من طـرق التنويع (إضافة نـوع جديد من النشاط) ومن طرق دخول الأسواق. وتعقد بعض الشـركات مثل: شركتي فورد، وجنرال اليكتريك العديد مـن التحالفات مع العديد من الشـركات، وبعض التحالفات تعـيش فترة قصـيرة، ولكن بعض التحالفـات الأخرى استمـرت مدة تزيد عن 30 سنة ومازالت قوية حتى الآن.

وفي الحـقيـقة، فـإنه من المفـيد أن ننظـر إلى التحـالفات طـويلة الأجل نظرتنا إلى الزواج(الشكل 14-12).

شكل (14-12) التحالفات الاستراتيچية :

تزاوج اثـنين أو أكـــثـــر من الشركات. تكون الشركات التي تعقد تحالفات استراتيچية مايشبه عـــقـد الزواج. ذلـك أنه عن طريق هذه التعاقدات تحصل كل شـركـة على مـزايا لا يمكن أن تحصل عليها بمفردها.



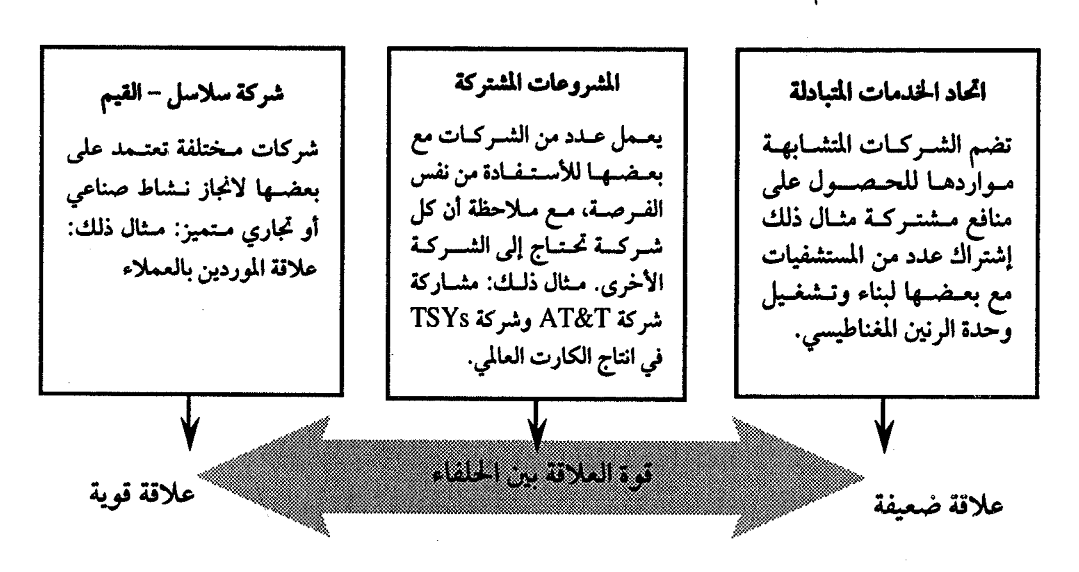
"هل تحصلون في صناعة الـ Scofled على أنابيب مصنوعة من معادن ممزوجة بالزئبق"

متصل التحالفات الاستراتيچية ***The Continuum of Alliances:***

أوضحت دراسة 37 تحالفًا إســتراتيچيًــا بين الشركات على مستـوى العالم أن هناك ثلاثة أنواع من تلك التـحــالفات – أو التـعاون بين الـشركـات. ومن الممكن وضع هذه الأنواع على خط متصل يبدأ بالتحالفات الضعيفة التي تكون العلاقات فيها بين المتحالفين غير قوية، وينتهى بالتحالفات القوية التي تشتد فيها قوة الروابط بين المتحالفين. ويوضح شكل(14-13) أنه يوجد على الجانب الممثل لـلتحالفات الضعيفة الـتحالفات التي يطلق عليهــا "اتحاد الخدمات المتـبادلة" . وهو عبارة عن تـرتيبات بين شركــات تعمل في نفس الصناعة (أو صناعات متشابهة) لتجميع مواردها بهدف تحقيق منافع يصعب على أي منها تحقيقهــا منفردة، أو يكون من الممكن لأي من المتحالفين تحقيقهــا ولكن بتكلفة مرتفعة. وغالبًا ما يتم التـركيز في تلك التحالفات على ابتكار بعض الأجهزة ذات التـقنية العالية التي تنتفع بها أكثر من شركة مثل أجهزة التشخـيص التي يستخدمها أطباء المستشفيات – أجهزة التصوير باستخدام الرنين المغناطيسي مثلاً.

وعلى النهاية الأخرى من المتـصل توجد التحالفات القوية التي يطلق عليــها "شراكة سلاسل – القيم" Value- Chain Partnership . وتتم هذه التحالفات بين شركات تعمل في صناعات مختــلفة، ولكن قدراتها متكاملة. وتعتــبر العلاقة بين الشركات ومـورديها مثالاً جيدًا لتلك العلاقة. وفي هذه التحالفات تشتري إحـدى الشركات احتياجاتها من المنتجات والخدمات من شركة أخرى حتى تستطيع أن تقوم بعملها. ونظرًا لاعتماد كل من الشركتين على الأخرى، فإن التزام كل طرف بالتحالف يكون قويا. وكمــا رأينا فيما سبق فإن شركة

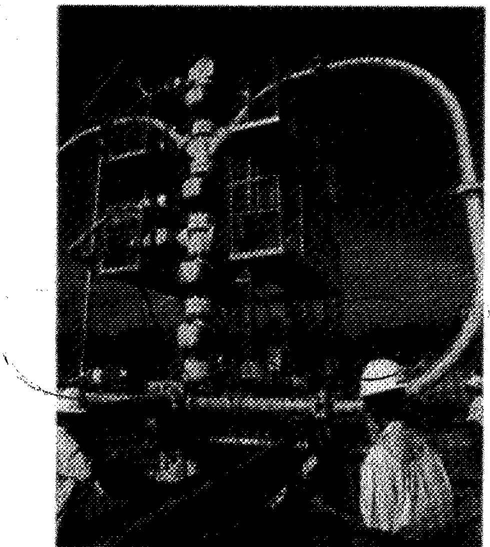
تويوتا تكون تحـالفًا مع 230 موردًا تحـصل منهم على احتـياجاتهـا. وتمثل تلك الترتيـبات شراكة سلسلة - القيم.



شكل (14-13) التحالفات الاستراتيجية : متصل العلاقات بين المنظمات

هناك ثلاثة أنواع من التحـالفات الاسـتـراتيجية التـي تم وصفها على هذا المتـصل. وتبدأ هذه التحـالفات بالتحالفات الضعيفة، وتنتهي بالتحالفات القوية.

وتقع المشـروعات المشـتركـة بين إتحاد الخـدمات المتـبادلة، وشـراكة سلسلة القـيم. والمشروعات المشـتركة عبـارة عن ترتيبات تعمل فـيها الشركات مـعًا للاستفـادة من فرصة تتطلب قدرات كل منهـا. فعلى سبيل المثـال فإن شركتين قد تكونان مـشروعًا مشـتركًا إذا كانت إحداهما تمتلك تقنية متطورة، بينما تملك الثـانية معارف وقدرات تسويقية تحول تلك التقنية إلي منتج تجاري (انظر الشكل 14-14).



شكل (14-14) موبيل آند برتامينا: مشروع مشترك في إندونسيا

استـطاعت شـركـة مـوبيل السـيطرة على الغـاز الطبيعي الموجود في جزيرة سومطره بأندونسيا عن طريق الدخـول في مشـروع مـشـتـرك مع شركـة برتامينا الحكومـية. وفي نفس الوقت فإن شـركة برتامـينا اسـتفـادت من تقنيـة موبـيل وقدراتهـا التسويقية

ومن الواضح أن هناك مـزايا لتلك التحالفـات. وتأتي هذه المنافع أساسًـا من تحسين التقنيـة، ومن اتساع السوق، والأسـتفادة من وفورات الحـجم الاقتصـادي (تحمل تكاليف التشغيل معا على سبيل المثال). وكمـا هو متوقع فلابد من وجود مستوى عال من التنسيق والتوافق بين الشركـات المتحالفة، مع قيام كل منهـا بالوفاء بتعهداتها حـتى تتحقق المنافع المرجوة من تلك التحالفات.

وكما قد تتوقع أيضًا فإن بعض هذه التحالفات لا يحقق النجاح المأمول. فعلى سبيل المثال فإن شركتي AT&T وألِفيتي Olivetti حاولتا معًا تصنيع جهـاز كومبيوتر شخصي، ولكنهـا فشلتـا في ذلك بسبب الخـلافات العـميـقة بين أنماط الإدارة والثـقافـة في هاتين الشركـتين. وبالمثل فإن مشـروع التحالف بين رايثـيون Raytheon وهي شركة ضـخمة، وشركة ليكسترون Lexitron وهي شركة صغرى لتصنيع معالج الكلمات Word-Processing قد فشـل نظرًا لاختلاف الثقـافة بين الشركتين. فـالثقافة في الشـركة الصغرى تتـمتع بمرونة الشركـات الصغرى الرائدة، بيـنما تتمـتع الثقافـة في الشركة الكبـرى بعدم المرونة والقواعد الصـارمة التي توجد عادة في الشركات الـكبرى. ولذلك فمن الواضح أن على كل من الشركات المتحـالفة أن تقدم للأخرى شيئًا هاما، وأن يكون باسـتطاعة هذه الشركة أن تعمل معًا حتى تنجح تلك التحالفات.

دور التحالفات الاستراتيجية في الاقتصاد العالمي. *Strategic Alliances in the Global Economy*

توفر التحالفات الاسـتـراتيجية مع الشركات القائمة في اقتصاد يتـحول من الأشتراكية إلى الرأسمالية مثل روسيا والصين فرصة عظيمة للنمو الاقتصادي. في هذه الدول. وأخذًا في الاعتبار سرعة الاتجاه نحو العولمة الاقتصادية. فإننا نتوقع أن يسعى الكثير من الشركات إلى عقـد هذه التحالفات للحـصول على مزايا تنافـسية أو للحفـاظ على الموجود من تلك المزايا. وكثـيرًا ما تكون الشركـات تحالفات مع الشركات الأجـنبية كوسيلـة لدخول أسواق تلك الدول. وقد تسمح تلك الترتيبات بتبادل التـقنية وخدمات التصنيع. فعلى سبيل المثال فإن شركة دايوو الكورية تحصل على معلومات تكـنولوچية بالإضافة إلى ما تحصل عليه من أموال من الشركـات التي دخلت معها في تحالفـات لتصنيع السيارات لحسـابها مثل جنرال مـوتورز، وأوبل وإيسـوزو ونيـسـان. وتنـشط بعض الشـركـات مـثل شـركـة م س آي MCI للاتصالات في الدخول في العديد من التحالفات، ومنهـا على سبيل المثال تحالفها مع إحدى الشركات الكندية بالإضافة إلى عدد من التحالفات مع الشركات النيوزيلاندية.

فبـالإضافة إلى المنافع الماليـة مثل التغلب على القـيود الجمـركية والتـجارية، والمزايا التسويقـية مثل الوصول إلى الأسواق الأجنبيـة، فإن هناك بعض المزايا الإدارية المرتبطة بمدِّ إحدى الشركات خريـطتها التنظيمية إلى شركة أخـرى. وتأتي هذه المزايا أساسًا من تحسين

التقنية، ومن اقـتصاديات الحجم الكبير (مـثلاً استفادة جميع التـعاقد بالوظائف الإدارية). للحـصول على رؤية واضـحة لـهذا النوع من التـحالفـات راجع الجـزء المعنون "السلوك التنظيمي حول العالم الموجود بهذا الفصل".

أنت مستشار للسلوك التنظيمي :

فابريكيت - إت Fabricate - It من الشركـات الصناعية متـوسطة الحجم تستـخدم خطوط التجميع النمطية. ومـستوى تعليم العاملين فيها يميل إلى الانخفاض، كـما أنهم يؤدون أعمالاً نمطية تتسم بالإبداع كما أنهم يؤدون أعـمالا تتسم بالإبد اع. وتفكر الشركتان حاليًا في تصـميم هيكلهما التنظيمي:

1-ما هو أفضل تصميم تناسب شركة فابركيت - إت؟ إشرح أسباب قرارك.

2-ما أفضل تصميم يناسب شركة ثنك - إث؟ إشرح أسباب قرارك.

3-كيف يمكن لكل من الشركتين أن تستفيد من أسلوب التحالفات الاستراتيجية مع الشركات الأخرى؟

أما شركة ثنك إت Think-it فإنها شركة برامـج كومبيوتر تقوم بكتابة برامج كومـبيوتر خاصة تتوافق مع احتياجات كل عميل من عملائها. والعاملون فيها على درجة عالية من التعلم.

السلوك التنظيمي حول العالم Ob Around the World

المشروعات المشتركة مع الشركات الصينية كن على علم بالعقبات الموجودة

تغري فكرة المشـروعات المشتركـة مع الشركات الصينـية الكثير من الشـركات الغربية وغـيرها من الشركات العالمية نظرًا لضخـامة السوق الصيني، وقد حققت شركة جونسون آند جونـسون نجاحًا كبيرًا من العمل مع الشركات الصينية. ولكن العديد من الشـركات يواجه العديد من المشاكل التي تقف عقبة في سبيل نجاح هذا النوع من الترتيبات.

خذ على سبيل المثال خبرة إحدى شركات الأدوات المنزلية الأمريكية التي كونت مشروعًا مشتركًا مع شركة شانهاي جاهوا Shanhai Jahwa أكبر شـركات مستحضـرات التجميل الصينيـة. فقد كانت الشركـة الأمريكية تفكر في توزيع منتجـاتها في سوق الصين الضخم عن طريـق التحالف مع شركة جاهـوا. كما كان لديها أمل أيضًا فـيما يسميه الصـينيون: جوانكسي Guanxi. ويقصدون بذلك الارتباطات الثقافيـة والسياسية التي تساعد على النجاح في الصـين. وفي المقابل فإن المسئولين بالشركة الصينية كانوا يتطلعون إلى تحسين التقنيـة التي يستخدمونها، وإلى زيادة طاقتهم للمنافسة في السوق الدولي. ولسـوء الحظ فإن خلافـًا حادا نشأ حول إدارة المشـروع المشترك ومـوارده أضر بكلا الشركتين، وأدى إلى فشل المشـروع. ومما يزيد الطين بلة أنه من الصعب تصفية المشروعـات المشتركة في الثقافة الصينيـة لأنها تقوم على الثقة، وبالتالي فإن الأنسحاب منها يعني فـقد الكثير من الكرامة (احترام الآخرين مثلاً).

وهناك العديد من العوامل التي تجعل تكوين المشروعات المشتركـة صعبًا مع الشركات الصينية في أحسن الأحوال. وأول هذه العوامل الاختـلافات الثقافية الواضحة. وبالمقارنة مع الثقـافة الغربية فإن هناك اختلافات كبيـرة بين الثقافتين. فالنظام الاجتماعي والحكومي والاقتصادي الصـيني أكثر تعقيدًا

من النظام الغربي. فالشركات الصينية تميل إلى الاسترخاء بعد تحقيق النجاح، كما أنها لا تبني إستراتيجيات للمدى الطويل. وإذا كانت هذه هي التحديات فقط فإن بالإمكان التغلب عليها غالبًا، ذلك لأن كبار المديرين تعلموا كيف يتعاملون مع ثقافة الدولة المضيفة. ولكن هناك عددًا من المشاكل الإضافية الخاصة بالتعامل مع الشركات الصينية.

وأول هذه المشاكل اشتداد: حدة المنافسة في السوق الصيني نظرًا لأن العديد من الشركات تحاول أن تحظى بقصب السبق في تقديم منتجاتها لذلك العدد الضخم من المستهلكين. وفي الحقيقة فإن حدة المنافسة قد أصبحت شديدة في صناعات البناء والدواء والإليكترونات على سبيل المثال. وقد بلغت حدة المنافسة لدرجة حفضت معها الشركات أسعارها إلى مستوى لايمكن أن تحقق معه أرباحًا بهدف الحصول على نصيب من ذلك السوق. وهذه مباراة يستطيع عدد قليل من الشركات لعبها.

وثاني هذه المشاكل: أن هناك عدد محدود من الشركات الصينية التي لها وجود على مستوى الصين كلها. ويعمل معظمها إما على المستوى المحلي أو الإقليمي. وهذا من آثار نظام الاقتصاد المخطط الذي كان مطبقًا حتى عام 1979م الذي كان يطلب من الشركات العمل في قطاع صغير من السوق. ونظرًا لأن الشركات التي دخلت السوق الصيني مبكرًا مثل شركة كوكاكولا هي الشركات التي استطاعت أن تكون مشروعات مشتركة مع ذلك العدد المحدود الذي يعمل على المستوى القومي من الشركات الصينية، فإن عقد هذه التحالفات مع هذه الشركات يعتبر أمرًا صعبًا بالنسبة للشركات الأجنبية الآن.

وتعود المشكلة الثالثة إلى: التدخل الحكومي. فمع أن التدخل الحكومي موجود في كل الدول إلا أنه عميق في الصين بسبب أن الشركات مملوكة ولو جزئيًا لإحدى الوكالات الحكومية، ومما يجعل هذا التدخل مخيفًا أن القواعد الحكومية تختلف من مجال لآخر وكمثال على ذلك، انظر إلى المصاعب التي واجهتها شركات AT&T وسيمنز وNEC عندما حاولت تقديم خدمات التليفون من خلال شركائهم الصينيين. وقد وجدت المشكلة لأن الشريك الصيني لشركة شنجهاي بل - الفرع المشترك بين شركةAT&T ووزارة البريد والاتصالات الحكومية- يسيطر على كل الأتصالات في الصين مما مهد لها الطريق للحصول على مزايا لم تستطع الشركات الأخرى الحصول عليها. وينبى ألا يكون ذلك مستربًا لأن المزايا تعود جزئيًا على الوكالة الحكومية.

وينصح الخبراء الشركات التي ترغب في تكوين فروع مشتركة مع الشركات الصينية أن تفكر بعناية في كل الخيارات المتاحة لها. ذلك أن المزايا التي يمكن الحصول عليها من ذلك السوق الضخم قد لا تتحقق أبدًا بسبب العديد من المشاكل التي تحول دون ذلك، والتي أشرنا إلى أهمها هنا.

ملخـــص الفصـــل الرابـــع عشـــر

1- وصف الهيكل التنظيمي، وكيف يمكن التعرف عليه عن طريق الخريطة التنظيمية:

يطلق على الصورة الرسميـة للعلاقة بين الأفراد والجمـاعات، بخصوص توزيع الأعـمال والسلطات والمسئوليات في المنظمـة إصطلاح الهيكل التنظيمي. ويمثل هذا المفهـوم المجرد بالخريطة التنظيميـة، التي هي عبـارة عن رسم تخطيطي يوضح العـلاقات بين وحدات المنظمة المختلفة.

2- شرح الخصائص الأساسية للهيكل التنظيمي، الموضح بالخـريطة التنظيـميـة، وبالذات تدرج السلطة، وتقسيم العـمل، ومـدى السيطرة، والمقـارنة بين التنفيـذيين والاستـشـاريين، ثم اللامركزية:

توضح الخرائـط التنظيمـية خمس من العـناصر الأساسية لبناء الهيكل التنظيمي هي: تدرج السلطة، بمعنى علاقات السلطة بين العاملين بالشركة- وتقسيم العـمل- بمعنـى درجـة تخـصص الوظـائف في الشـركات- ومـدى الرقابة - بمعنى عدد العـاملين الذين يسيطر عليهم كل مدير - ومقارنة التنفيذيين- أي شاغلي الوظائف التي تتيح لحـاملها سلطة اتخاذ القرارات، بالاستـشاريين أي شـاغلي الوظائف التي يمكن لأصـحابهـا تقديم النصـائح إذا طلبت منهم، وأخيراً لا مركزية السلطة بمعنى تمكن المستويات الدنيا بالمنظمة من اتـخاذ القرارات الهـامة بالمقارنة بتـركز تلك السلطة في المستويات.

3- وصف مـداخل الـتنظيم المختلفـة، خـاصـة التنظيم وفـقًا للوظائف، والمنتجات، ومـدخل المصفوفات، والمنظمة التي لا حدود فيها:

من الممكن تنظيم جماعات العاملين بالمنظمة في أقسـام وفقًـا لأسس مختـلفة. وأكثـر طرق التنظيم شيـوعًا هي الـتنظيم وفقًـا للوظائف التي يقوم بـهـا العاملون في المنظمة (مثل الإنتاج والتسويق). وهناك مـدخل آخـر للتنظيم وهو تقـسـيم العاملـين وفقًـا للمنتجـات المسئولين عن إنـتاجها، ويعـرف بالتنظيم على أساس المنتجات. وهنـاك مدخل آخر يقوم على أساس دمج المدخلين السـابقين معًا، ويـعرف بتنظيم المصفـوفات. ووفقًا لمدخل المـصفوفات فـإن العامل يخـضع لرئيسين على الأقل. فـهم مسئولون أمـام رؤسـاء الوظائف المختلفـة بالشركـة (كل في مجـال تخصصه الوظيفي)، كما أنهم مسئولون أمام الرئيس المسـئـول عن المنتج أو المشـروع الذي يعـملون به. كذلك فإن العاملين قد يـكونون مسئولين أمام الإدارة العليا بالشركة. ويتجـه العديد من الشركات في هذه الأيام إلى تنظيم الشـركات التي لا حدود لهـا تقليداً لشركة جنرال اليكتريك في هذا الاتجاه. ويتم في هذا التنظيم التخلص من سلسلة السلطة، كما أنه لاحدود لمدى الرقابة، كـما أن فرق العـمل التي تدير نفسـها تحل محل الأقسام الجامدة هي أنواع التنظيم التقليدي المختلفة. ويتم في هذه المنظمات التخلص من الحدود الداخلية الموجودة بين العاملين في الأقسـام المختلفة، وكذلـك الفواصل الخـارجية المـوجودة بين الشـركة ومورديها مثلاً.

4- التمـييز بين المداخل القـديمة والحديثة لتصـميم المنظمات:

التنسيق التنظيمي عبارة عن إجراءات التنسيق بين عناصـر الهيكل التنظـيمي بطريقـة مناسبـة. وتدعى نظريات التنظـيم القديمـة مثل نظـرية ويبر الخـاصـة بالبـيروقـراطية، أن هناك مـا يعـرف بأفضل طريقـة لتصـميم المنظمات، ويقـوم هذا المدخل على أساس الكفـاءة بمعني الانتـاج بأقل تكلفـة. أمـا النظريات التقليدية الحـديثة مثل نظريات ماكجـريجور وآرجريز وليكرت فإنها تقوم أيضًا على أن هناك أسلوب أمثل لتصميم المنظمات، ولـكن هناك حاجة إلى الالتفات

للحاجات الإنسانية الأساسية للعاملين الخاصة بالرغبة في النجاح والتعبير عن الذات.

5- التمييز بين المنظمات الميكانيكية والحيوية.

وفقًا لما جاء بنظرية الظروف الخاصة بتصميم المنظمات، ثم تحديد الظروف التي يكون فيها كل منهما مناسبًا. تدعى: نظرية الظروف الخاصة بتصميم المنظمات أن أفضل طرق التنسيق تعتمد على الظروف الموجودة بالبيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمة. وبالتحديد فإن أحد العوامل المسيطرة على القرار الخاص باختيار نوع التنظيم هو مدى تعرض المنظمة للتغيير: فالبيئات المستقرة هي تلك التي لا توجد فيها حاجة لتغيير نمط التنسيق بين الأنشطة المختلفة. أما البيئة المضطربة فهي تلك التي تتغير فيها الظروف بسرعة. وعندما تكون الظروف ثابتة فإن التنظيم الميكانيكي يكون مناسبًا. والمقصود بالتنظيم الميكانيكي: التنظيم الذي يؤدي فيه العاملون وظائف متخصصة، كما أن هناك العديد من قواعد العمل الصارمة، وأخيراً فإن السلطة مركزة في عدد محدود من كبار المديرين. أما عندما تكون الظروف الخارجية مضطربة فإن التنظيم الحيوي يكون هو التنظيم المناسب. ويتميز هذا التنظيم بأنه تنظيم عام تحدد فيه الوظائف بصفة عامة، كما أن قواعد العمل الموجودة بهذه المنظمات محدودة، وأخيراً :فإن من الممكن للمستويات الإدارية الدنيا أن تتخذ القرارات اللازمة لتسيير أنشطتها.

6- وصف الأشكال التنظيمية الخمس التي ذكرها منتز برج:

وهي الهياكل البسيطة، والبيروقراطية الميكانيكية، والبيرقراطية المهنية، والهيكل التنظيمي وفقًا للوحدات الاستراتيجية، ثم التنظيم الملائم لغرض معين.

أما المنظمات ذات الهيكل البسيط فإنها منظمات صغيرة بين أعضائها علاقات غير رسمية، كما أن هناك شخص آخر يتحكم في كل شيء فيها. أم التنظيم البيروقراطي الميكانيكي فإن الوظائف تكون متخصصة جداً، كما أن سلطة اتخاذ القرارات تتركز في قمة المنظمة، كما أن بيئة العمل تميل إلى الاستقرار (مثل: المنظمات الحكومية). وفي التنظيم البيروقراطي المهني (مثل: الجامعات والمستشفيات) فإن هناك العديد من القواعد التي ينبغي اتباعها، كما تتميز العمالة بالمهارة العالية، ولديهم حرية اتخاذ العديد من القرارات بأنفسهم. وأما التنظيم وفقًا للوحدات الاستراتيجية فإنه صفة للعديد من الشركات العملاقة أمثال جنرال موتورز، كما أنه يقوم على وحدات مستقلة أنشئت لتولي جميع أعباء عدد من خطوط الإنتاج، كذلك فإنه يتميز بتفرغ الإدارة العليا بالشركة للقرارات الاستراتيجية الكبرى.

وأخيراً :فإن المنظمات التي تناسب غرضًا معينًا تعتبر منظمات عضوية والعلاقات فيها غير رسمية إلى حد بعيد، ويشكل الإخصائيون فيها فرق عمل ويتولى العاملون في مختلف المشروعات تنسيق العمل فيما بينهم حتى لو كانت تلك المشروعات تتم بين عدد من الشركات.

7- تحديد خصائص شكلين من أشكال تنظيم العلاقات بين المنظمات وهما: التنظيم المختلط، والتحالفات الاستراتيجية:

تمثل بعض التصميمات التنظيمية طرقًا لدمج أكثر من منظمة مع بعضها. وتضم تلك الأشكال مايعرف بالمنظمات المختلطة (مثال ذلك :الشركات الكبرى التي تنوع أنشطتها عن طريق الدخول في أنشطة لا علاقة بينها. كذلك فإن من تلك الأشكال ما يعرف بالتحالفات الاستراتيجية (يتم هنا دمج قوى المنظمات لأداء عمل معين). وهناك ثلاثة أشكال رئيسية هي : إتحادات الخدمات المتبادلة، والمشروعات المشتركة، وشراكة سلاسل- القيم.

أسئلـــــة للمناقشـــة :

1- كلما نمت المنظمة، وزاد تعقـدها، فإن هناك إحتمالاً كبيـراً لأن يتغير تصميمـها. صف كيف يؤثر حجم المنظمة على تصميمها. كيف يمكن أن تؤثر هذه التغييرات على العاملين؟
2- تحدث عن المصاعب المصاحبة لاستخدام تصميم المصفوفات في تصميم الهيكل التنظيمي.
3- اشرح كيف تتغير الأشكال التنظيمية التقليدية- ثم إشـرح التغييرات المتوقع أن تطرأ عليها في المستقبل. وما المشاكل المتوقع حدوثها نتيجة لتلك التغييرات؟ إذا كنت تتوقع وجود مثل تلك المشاكل.
4- ما هي التحديات التي يمكن أن يقابلها الناس مع تحول المنظمات إلى منظمات لا حدود لها .
5- صف بعض المنظمات المعاصـرة التي تميل بطبيعتهـا لأنْ تكون منظمات ميكانيكية أو منظمـات عضوية نسبيـا. لأي مدى تعمل كل منهـا في بيئة خارجـية مستقـرة أو مضطربة، وفقًا للأوصـاف التي ذكرت بنظرية الظروف الخاصة بتصميم المنظمات.
6- أذكر شركة مـحددة تعرفها وتنطبق عليهـا الخصائص التي ذكرها منتز برج للأنواع الخـمسة التي حددها وهي : الهياكل البـسيطة، والبيرقراطية الميكانيكيـة، وبيروقراطية الاخصائيين، والتنظيـم وفقًا للوحدات الاستراتيجية، والتنظيم الموافق لظروف معينة. ما الأساس الذي تم اختيار المنظمة وفقًا له؟
7- صف العلاقة بين التكنولوجيا الشائعة في المنظمة التي تعرفها وبين تصميم هيكلها التنظيمي.

تطبيقـات الفصـل الرابع عشـــر :
حالة عمليـــة :
شركة جونسون آند جونسون عدد من الشركات المستقلة تحت مظلة واحدة

هناك عدد من المنتجات الشهيرة التي قد توجد في الخزائن الطبية في الكثير من المنازل في معظم دول العالم مثل أربطة الجروح الجاهزة باند إيد Band- Aid، وزيت الأطفال Johnson's Baby Oil – ماي لانتاريتش – وكريم حب الشباب رتن Retin-A وفرشة الأسنان ريتش ,Reach ، وتايلينول للصداع. ربما كان ذلك شيئًا مـعروفًا، ولكن الشيء الذي قد لا يكون معروفًا أن هذه المنتجات وكـثير غيرها من إنتاج نفس الشركة – جونسون آند جونسون. وبدقـة أكثر فإن هذه المنتجات أنتجت بواسطة 166 شركة مستقلة تتـبع شركة جونسون أند جونســون (اختصاراً: J&J) .وبدءًا من الثلاثينات – بقيادة روبرت وود جونسون ابن أحد منشئي الشركة الذي شغل منصب رئيس الشـركة فترة طويلة – احتفظت الشركة بكل نشاط من أنشطتها مسـتقلاً عن باقي الأنشطة، وذلك لاعتقاد إدارة الشركة أنهـا ستكون أكثر قدرة على إدارة هذه الأنشطة صغـيرة الحجم، وأنه سـيكون بوسع هذه الأنشطة الاسـتجابة السريعـة لاحتيـاجات أسواقها طالما أنها بقيت صغيرة الحجم تدير شئـون نفسها. وقد رفض جونسون الضغوط التي تدعو إلى دمج هذه الأنشطة ببعضها متخوفًا من تضخم البيـروقراطية بالشركة. وطبقًا لرئيس مجلس إدارة الشركة رالف إس لارسن Ralph S. Larsen فإن هذا التنظيم قد ساعد على الاحساس بملكية الشركة والمسئولية عنها.

وقد ذكر لارسن أنه لابد من مـقارنة هذه المزايا بالتكاليف التي تتحملها الشـركة في سبيل تحقـيقها- التكاليف المتـرتبة على تكرار أداء نفس الوظـائف في العديد من الوحـدات. فعلى سـبيل المثـال: فإن تكاليف الشركة الإدارية التي تبلغ 41 من المبيعات تعتبر مرتفعـة جداً بالمقارنة بتكاليف منافسيها أمثال

شركة مـيريك آند كو .Merck & Co وشركة برسـتول مايرز سكويب .Bristol- Meyers Squip Co التي لاتزيد عن 30 % من المبيعـات. كذلك فإن تكاليف خدمة العـملاء في الشركة مرتـفعة بتكاليف منافسيها. وقد بدأت شركات التجزئة الكبرى أمثال وول مارت Wall- Martوك- مارت K. Mart تهتم بتحسين مستوى عقودها مع مورديها وبدأوا يتذمرون من الاتصال بذلك العدد الكبير من وحدات شركة J&J للحصول على احتياجاتهم.

وحتى تتوافق مع هذا الواقع فقد قامت الشركة باتباع سيـاسة المركزية بالنسبة لبعض أنشطتها. فعلى سبيل المـثال فإنه وفقًا لتـوجيهات لارسن قـامت الشركة بدمج عدد من الوظائف الإداريـة مثل الأجور والمنح، وخدمات الحاسب الآلي، والشراء، وحسـابات الدائنين. كذلك ضمت الشركة بعض الوحدات لبعـضها مثل وحـدتي أورثو- وماكنيل للأدوية Ortho- McNeil وكونت بذلك شركـة جديدة للأدوية كانت في السابق مكونة من وحدتين مستقلتين. كذلك فإن الشركة قامت بدمج أربع وحدات مع بعضها كانت تقوم بخدمة العملاء وتقديم ضمانات مالية لهم في وحدة سمتها باثفيند Pathfinder. والآن فإن العملاء يستطيعون إنهاء تلك الأعمال بحـديث تليفوني واحد. وقد أدى البحث عن الكفاءة في الشركة إلى التخلص من 3000 عامل عام 1993م مما وفر على الشركة 100 مليون دولار.

وبالتأكيد فإنه من غير المتـوقع أن يوافق كل العاملين بالشركة على خطة لارسن. وقد أدى ذلك إلى أن يترك أحـد كبار رجـال الإدارة العليا بالشـركة وهو وليام س إيجـان الثالث William C. Egan III العمل بالشركـة بعد أن قضى بها 17 سنة لأنه لا يوافق على خطة لارسن. وفي هذه الحالة فإن القشة التي قصمت ظهر البـعير كانت ضم وحدة منتجات الأطفال مع عـدد آخر من الوحدات لتكوين وحدة J&J لمنتجات العملاء. (لاحظ أن شركة J&J تمتلك عدد من الوحدات التي تعمل في مجال المنتجات الطبية مثل وحدة الخيوط ووحدة البنج. . .). والذي أزعج إيجان أن اللامركزية التي تميزت بها الشركة آخذة في الانحسار.

أما لارسن فإنه يعتـقد أنه يقوم بتصحيح الأوضـاع الخاطئة في هيكل J&J. فعلى سبيل المثال فإن قطاع الاخصائيين في مجالات عمل الشـركة بالقارة الأوربية كان يتكون من 28 وحدة مستقلة، ولكنه يتكون الآن من 18 وحدة فقط. ومحاولة منه لطمأنة الخائفـين بالشركة من أنه سيمضي في هذا الاتجاه إلى حد بعـيد أكد لارسن أن الشركـة لا يمكن أن تفرط أبدًا في اللامركـزية التي تعطي العاملين فيـها الاحساس بالملكية والمسئولية. وبالتأكيد فإن الشـركة مازالت تسير وفقًا لنفس الاتجاه القديم الذي تتحرك فيـه الاستراتيـجيات من أسـفل لأعلى، وليس من أعلى لأسفل. بمعنى أن المبـادأة تأتي من الوحدات الصغرى ولـيس من كبار رجال الإدارة العليـا الموجودين بالإدارة العليا بالشركـة. والواقع فإنه رغم أن الشركة توظف 84000 عامل منهم 40000 بالولايات المتحدة فإنه لا يعـمل في مركزها الرئيسي بمدينة برنزوك Brunswick ولاية نيوجرسي إلا 1000 عامل فقط.

وقد مثل لارسن وظيفته بأنها مثل وظيفة قائد الفرقة الموسيقية- فهو يوضح للاعبين الاتجاهات العامة ويتأكد من توفر الحرية التامة لهم لاستخـدام مواهبهم. وإذا نظرنا إلى ما تحققه الشركة من أرباح والتي بلغت 19 % من المبيعات منذ عام 1980. بما في ذلك ما حققته حديثًا وهو 1.5 $ بليون فإن الشركة قد عزفت مقطوعة مالية رائعة.

أسئلــــة :

1- ما مزايا وعيوب إتجاه شركة J&J نحو مزيد من المركزية ؟

2- هل تعتبر J&J شركة لا حدود لها؟ إذا كانت كذلك فلماذا؟ وإذا لم تكن من هذا النوع فما التغييرات المطلوبة لتصبح من هذا النوع؟

3- كيف يمكن لشركة J&J أن تستفيد من التحالفات الاستراتيجية مع شركات أخرى ؟ ما هي الشركة التي يمكن أن تكون شريكًا جيدًا لشركة J&J؟

تدريب سلوكي :

هل تفضل المنظمات الميكانيكية أم العضوية؟

نظراً للخلافات الواضحة بين المنظمات الميكانيكية والحيوية، فمن المعقول أن نتوقع تفضيل الناس لنوع منهما على الآخر. وسيساعدك هذا الاستقصاء على تحديد تفضيلك لأيهما، وعلى الحصول على معرفة أوضح لهذين النوعين.

توجيهــــات :

تتعامل الأسئلة الآتية مع تفضيلاتك للظروف المختلفة التي قد توجد في مكان عملك. أجب على كل منها عن وضع علامة أمام البديل الذي يصف شعورك بأفضل طريقة.

1- عندما أريد أن اتخذ قرارا ذا صلة بالعمل، فإنني عادة أفضل أن :

(أ) اتخذ القرار بنفسي.

(ب) يتخذ رئيسي القرار.

2- عادة أجد نفسي أكثر إهتمامًا بالقيام:

(أ) بعمل محدد بدقة شديدة.

(ب) بالعديد من الأنشطة غير المحددة.

3- أفضل أن أعمل في بيئة :

(أ) تتغير إلى حد كبير.

(ب) تبقى كما هي إلى حد كبير.

4- عندما يُفرض عليّ الكثير من قواعد العمل، فإنني أشعر بصفة عامة أنني:

(أ) مستريح جدًا.

(ب) غير مستريح إطلاقًا.

5- أعتقد أن التدخل الحكومي في الصناعة :

(أ) أفضل بالنسبة للجميع.

(ب) نادرًا ما يفيد أحدًا.

طريقة حساب الدرجات :

1- أعط نفسك درجة واحدة إذا كانت إجاباتك كما يلي : b =1 ، a=2، b =3، a=4، وa=5. وتعتبر هذه الدرجات عن تفضيلك للمنظمات الميكانيكية.

2- إطرح هذه الدرجة من 5، ويعبر باقي الطرح عن تفضيلك للمنظمات العضوية.

3- إذا كانت الدرجة التي حصلت عليها قريبة من ٥ فإنها تعكس تفضيلاً قويًا، أما إذا كانت درجتك منخفضة (قريبة من الصفر) فإنها تعكس تفضيلاً ضعيفًا.

أسئلــــة:

1- ما النوع الذي تفضله؟ الميكانيكية أو الحيوية.

2- فكر مرة ثانية في الوظائف التي أديتها. هل كانت في منظمات ميكانيكية أو عضوية.

3- هل تعتقد أن أداءك كان أفضل عندما كان تصميم المنظمة متوافقًا مع تفضيلاتك بالمقارنة بالمنظمات التي لا تتوافق معها.

4- هل تعتقد أنك كنت أكثر التزامًا عندما كنت تعمل في منظمات يتوافق تصميمها مع تفضيلاتك بالمقارنة بتلك التي لا تتوافق معها؟

تدريـــب جماعـــي:

مقارنة نطاق الرقابة في الخرائط التنظيمية

أحد أسهل الأشياء التي يمكن أن تعرفها حول المنظمة من خريطتها التنظيمية هو نطاق الرقابة السائد فيها. ويساعدك هذا التدريب على أن تعرف وتقارن نطاق الاشراف في المنظمة التي تعمل بها.

إرشـــــــادات:

1- قسم الفصل الدراسي إلى أربعة مجموعات متساوية.

2- حدد نوعًا من الصناعات الآتية لكل مجموعة: شركات صناعية، مؤسسات مالية، شركات منافع عامة مثل الكهرباء، ومؤسسات خيرية.

3 حدد لكل طالب من كل مجموعة شركة محددة تعمل في نفس الصناعة. حاول أن تكون إحدى الشركات الكبرى لأنها الشركات التي يحتمل أن تكون فيها خرائط تنظيمية رسمية. فعلى سبيل المثال إذا كان هناك خمسة طلاب في المجموعة الخاصة بالمؤسسات المالية فعليك أن تحدد لها خمس بنوك مختلفة، أو مؤسسات إقراض وادخار مختلفة.

4- على كل طالب أن يحاول الحصول على خريطة تنظيمية للمؤسسة التي حددت له عن طريق الانترنت.

5- ناقش نطاق الرقابة في الوحدات المحددة مع أفراد المجموعة.

6- اجمع الفصل لمناقشة ما توصلت إليه كل مجموعة.

أسئلــــة للمناقشــة:

1- هل كان من السهل الحصول على الخريطة التنظيمية للمنظمة عن طريق الانترنت أم أن ذلك كان عملاً صعبًا؟

2- هل كان هناك فرق في نطاق الرقابة والإشراف؟

3- هل إختلف نطاق السيطرة مع إختلاف المستوى الإداري؟ إذا كان هذا هو الوضع، فهل كان الاختلاف واحد بالنسبة لمجموعات الشركات المختلفة؟

4- ما الاختلافات التي تمت ملاحظتها على نطاق الرقابة في مجموعات الصناعات المختلفة؟ هل كان نطاق السيطرة واسعًا بالنسبة لبعض الصناعات، وضيقًا بالنسبة للبعض الآخر؟ كيف يمكنك شرح هذه الفرق؟ هل تعتقد أن لهذه الاختلافات معنى؟

مصطلحات الفصـل الرابـع عشـر

الهـيكل التـنظيـمي Organizational Structure
عـبـارة عن الهيـكل الرسمي لـلعلاقـة بين الأفـراد والجمـاعات بـخصـوص توزيع الأنشطة والسلطات والمسئوليات بالمنظمة.

الخـريطة التنظيـمـيـة Organizational Chart : عبـارة عن مخطـط للعلاقـات الموجودة بين أقسام المنظمة؛ إنه تمثيل لتصميم المنظمة بالرسم يوضح من يتصل بمن.

هـيـكـل السـلطـة Hierarchy of Authority : عبارة عن شكل علاقة السلطة التي توضح من يرأس من - أو الشخص الذي يرفع المرءوس تقريره إليه.

نطاق الإشراف Span of Control : عبارة عن عدد المرءوسين الذين يشـرف عليهم مـدير واحد في منظمةما.

لامـركـزيـة السلطة Decentralization : مـدى إنتشار السلطة واتخاذ القرار خلال المستويات الإدارية المختـلفة بالمنظمـة، بدلاً من احـتـفاظ الإدارة العلـيا بالمنظمة بها.

الوظائف الـتنفـيــذية Line Positions: وظائف يسـتطيع شاغلوها أن يتـخذوا قـرارات ذات علاقـة بالعمل الأساسي للمنظمة.

الوظائف الاستشارية Staff Positions : وظائف يسـتطيع شاغلوها أن يقـدموا مـقتـرحات لمتـخذي القرارات- ولا علاقة لها بالقرارات المتعلقة بالأعمال اليومية.

تقسـيم المنظمة Departmentalization : عبارة عن تجزئتها إلى وحدات متماسكة.

التقسـيم الوظيفي Functional Organization : نوع من أنواع التقسيم يتم وفقًا للأنشطة أو الوظائف التي تؤدى بالمنظمة مثل البيع، والتمويل. . . إلخ.

التنظيم وفـقًـا للمنتـجـات Product Organization: نوع من تقسيم أنشطة المنظمة يتم وفقًا للمنتج أو خط المنتجات .

التنظيـم الأفـقي Horizontal Organization : عبارة عن هيكلة المنظمات وفقًا للاجراءات التي تقوم بها المنظمة وباستخـدام فرق العمل المستقلة في شكل تنظيمات أفقية.

التصـميم التنظـيمي Organizational Design : يعني تصـميم المنظمـة إجراءات التنسيق بـين عناصر الهيكل التنظيمي للمنظمات باستخدام أنسب أساليب التنسيق.

نظرية التـنظيم التـقليـدية Classical Organizational Theory : مـدخل للتنظيم يفـترض وجـود طريقة مثلى لتصميم المنظمات.

نظرية التنظيم التقليـدية الحديثة Neoclassical Organizational Theory : محاولة لتـحسين النظرية التـقليدية تـقوم على افـتـراض أن رضا العـاملين، والتـأثير الاقـتـصادي للمنظـمة هدفـان من أهداف تصميم الهيكل التنظيمي.

التنظيم الميكانيكي Mechanical Organization: هيكل تنظيـمي داخلي يؤدي فـيه العـاملون أعمـالاً محـددة، ويتبـعون قواعـد صارمة. وفـيه تنحـصر السلطة في عدد محدود من رجال الإدارة العليا.

التنظيم الحـيـوي Adhocracy : هيكل تنظيـمي داخلي لا تحدد فيه الوظائف بدقـة، ويوجد فيه عدد قليل من قواعد العـمل، كما أن القرارات تتخـذ فيه بواسطة المستويات الدنيا.

مدخل الظروف Situational Theory : يعتـقد أصحاب هذه النظرية أنه لا يوجد مدخل تنظيم عالمي مثالي. وفي رأيهم أن المدخل المثالي هو المدخل الذي يلائم البيئة التي تعمل فيها المنظمة.

العمالة الأساسية Operating Core : هي العمالة التي تقوم بالأعـمال الأساسية للمنـظمة - إنتاج، أو خدمات.

أعلى نقطة إستراتيجية Strategic apex : رجال الإدارة العليا المكلفون بتوجيه المنظمة.

مديرو الإدارات المتوسطة Middle line : المقصود بهم المديرون الذين ينقلون المعلومات بين رجال الإدارة العليا، والعمالة الأساسية بالمنظمة

مجموعات الأخصائيين Technostructure : هم الإخصائيون المسئولون عن تنمية الخصائص المختلفة لأنشطة الشركة.

الموظفون المعاونون Support Staff : هم الموظفون المسئولون عند تقديم الخدمات غير المباشرة للمنظمة.

الهيكل البسيط Simple Structure : هيكل غير رسمي لمنظمة صغيرة تتركز السلطة فيها في شخص (مالكها عادة)، يصدر القرارات في جميع المجالات.

البيروقراطية الميكانيكية Machine Bureaucrasy: شكل من أشكال التنظيم يكون العمل خلالهامحدد جداً، وسلطة إتخاذ القرار مركزة في مجموعة محددة في القمة، كما أن البيئة فيها لاتميل إلى التغيير (مثل المكاتب الحكومية).

بيروقراطية الاخصائيين Professional Bureau-cracy : منظمات بها العديد من القواعد، ولكن العمالة الماهرة حرة في اتخاذ قراراتها .

التصميم وفقًا للوحدات الأستراتيجية Conglomer-ate : يستخدم هذا الشكل في العديد من الشركات الكبرى، يقوم على أساس وجود وحدات منفصلة مستقلة تتولى شئون بعض خطوط المنتجات بالكامل. وبذلك تتفرغ الإدارة العليا للقرارات الإستراتيجية الكبرى

التصميم المناسب لظروف معينة Adhocracy : منظمة عضوية تتميز بعدم الرسمية، يتم فيها التنسيق بين فرق العمل المكونة من أخصائيين يعملون في مختلف المشروعات التي تقوم بالشركة. ومن أمثلتها فرق العمل الموجودة بشركات برامج الكمبيوتر.

المنظمات التي لا حدول لها Boundaryless Or-ganizations : منظمات يتم فيها التخلص من سلسلة السلطة، ومدى الرقابة، وتحل فيها فرق العمل التي تدير نفسها محل الأقسام والإدارات الموجودة في التنظيم التقليدي.

المنظمات النمطية Virtual Organizations : منظمات تحيط نفسها بعدد من المنظمات الأخرى التي تحصل منها على إحتياجاتها غير الأساسية.

المنظمات الافتراضية Modular Oganizations : منظمات مؤقتة، مرنة جداً تتكون بواسطة مجموعة من الشركات للاستفادة بفرصه معينة.

الفصل الخامس عشر

التقنية في المنظمات

Technology In Organizations

أهداف الفصل :

- تعريف التقنية.
- وصف مصفوفة التقنية لبيرو **Perrow** .
- وصف الطرق المختلفة لاستجابة الناس لاستخدام الآلات الأوتوماتيكية **Automation** بالوظائف.
- وصف التقنية المعاونة وكيفية استخدامها بالمنظمات.
- وصف رقابة الأداء عن طريق الكومبيوتر، وتأثيرها على العاملين.
- وصف كيفية استخدام التقنية لتحسين خدمة العملاء.
- شرح كيفية تصميم المنتجات بنية إعادة تفكيكها حماية للبيئة الطبيعية.
- شرح العلاقة بين التكنولوجيا، وتصميم المنظمات، وأدائها.
- شرح تكامل انسياب العمل، وتأثيره على أداء المنظمات.
- وصف الاعتماد المتبادل وعلاقته بتصميم المنظمات.

حالة افتتاحية:

حرب برامج الكومبيوتر الخاصة بالشركات تضع عبء القياس على الشركات الكبرى

عندما تحتاج برنامج كومبيوتر لتنظيم شئون أسرتك، أو لإدارة شركتك الصغيرة، أو لتلعب مباراة فقط، فما عليك إلا أن تذهب إلى أحد المتاجر المحلية التي تتعامل في برامج الكومبيوتر، وتشتري أحد البرامج المسجلة على عدد من دسكات الكومبيوتر بمبلغ قد لا يزيد عن 50 دولارًا. أما عندما تحتاج إحدى الشركات الكبرى برنامجًا لإدارة أنشطتها فإننا نواجه ظروفًا أخرى. ذلك أن برامج هذه الشركات التي يطلق عليها باللغة الانجليزية -Enterprise Soft

ware وتختصر إلى E- Ware تستخدم لإدارة وتنسيق جميع أنشطة الشركة في مجال التجارة الإلكترونية، بدءاً بالمخزون والمبيعات إلى التسويق وخدمات العملاء، فالحسابات. فعندما تفتح موقع إحدى الشركات على الانترنت وتتسوق أحد المنتجات التي تتعامل فيها تلك الشركة فإن برامج الكومبيوتر هي الإداة التي تنجز كل هذه الأعمال.

وفي الحقيقة فإن إنشاء برنامج حديث في إحدى الشركات الكبرى ليس قضية إنفاق مبلغ 50 $ أو عدة مئات من الدولارات بل إن الأمر يتجاوز ذلك بكثير. فقد تنفق إحدى الشركات الكبرى المسجلة بقائمة مجلة فورتشن التي تضم الشركات الأمريكية الكبرى؛ 30 مليون دولار للحصول على ترخيص باستخدام أحد البرامج، بالإضافة إلى 200 مليون دولار تكاليف الشركات الاستشارية في هذا الشأن، ولا يشمل ذلك عدة ملايين من الدولارات التي تنفقها لشراء شبكة من أجهزة الكومبيوتر التي يحتاج إليها تشغيل تلك الشبكة. وبالإضافة إلى ذلك فإن هناك فرق كبير بين الحصول على نظام يعمل بكفاءة وبين مجرد سحب أحد أقراص الكومبيوتر من الصندوق الذي تخزن به ووضعها في مكانها بالكومبيوتر والضغط على فارة الجهاز عدة مرات لتشغيل البرنامج. فقد يحتاج تضبيط البرنامج والوصول به إلى مرحلة العمل بكفاءة إلى مدة قد تصل بسهولة إلى ثلاث سنوات.

ومع ذلك فإن الشركات لا تشعر بحرج في إنفاق كل ذلك الوقت والمال نظراً لأن التجارة الإلكترونية هي القطاع الأسرع نمواً في السوق هذه الأيام. وفي الحقيقة فإن الاقتصاديين بدءوا يرون مؤشرات التأثير المدمر للتجارة الإليكترونية على مراكز التسوق ويقارنون بين تلك الآثار، وبين آثار مراكز التسوق في السبعينات على الشوارع التجارية التي كانت سائدة قبل ذلك. وعلى ذلك فإن برامج إدارة الشركات مهمة جدا لدرجة أن أحد كبار المحللين الإداريين يرى أنها أداة السيطرة على أنشطة الشركات الكبرى الموجودة بالعالم.

ولذلك فليس من المستغرب أن تكون المنافسة حادة في سوق برامج إدارة أنشطة الشركات الكبرى. ويتنافس في ذلك السوق على مستوى العالم أكثر من 500 شركة، ولكن هناك خمس شركات تأتي في قمة هذه المجموعة في : ج.د. إدواردز J.D. Edwards، وبآن Baan، وأوراكل Oracle، وبيبل سوفت People Soft، وساب SAP. وربما لا تكون قد سمعت بمعظم هذه الشركات، ولكنها تمثل الآن في سوق برامج إدارة أعمال الشركات ما كانت تمثله شركة مايكروسوفت بالنسبة لسوق الكومبيوتر الشخصي منذ عقدين من الزمن. ويعني ذلك أن من يكسب هذه المنافسة سيحصل على المستقبل.

وتدور المعركة الآن حول الابتعاد عن المخاطر الموجودة في برامج التجارة الإليكترونية، والأتجاه نحو البرامج التي تستخدم واقعيا في كل أنواع الأنشطة الإدارية. خذ على سبيل المثال شركة ساب التي تبيع حاليًا برامج لشركة كوكاكوُلا، وهيولت بكارد، وكولجيت وغيرها من الشركات الكبرى. ومع ذلك فإنها لا تبيع لهم كل البرامج التي يستخدمونها في جميع الأنشطة التي يقومون بها. فمازال معظم الشركات يستخدم مدخل المزج بين النظم التي تنتجها مختلف الشركات مثل استخدام نظم بآن في وظيفة الإنتاج، ونظم بيبل سوفت للموارد البشرية، ونظم سيبل لرجال البيع، نظم ساب للتمويل.

ولا يرجع التعامل مع العـديد من الشركات المنتجة للبـرامج إلى رغبة الشركات المستـخدمة ولكنها مـضطرة إلى ذلك. فلا تنتج أي شـركة حـتى الآن مجمـوعة البرامج التي تـغطي بدقة وكفاءة احتياجات جميع أنشطة الشركـات الكبرى. ومع أنه قد أعلن أن منتجات شركة ساب قد حقـقت ذلك التكامل، فلا يبدو أن مـستوى الاندمـاج والتكامل المطلوب قد تحـقق حتى الآن. ورغم ذلك فإن شركة ساب قد حققت التفوق على غيرها في ذلك المضمار، لأن المبرمجين فيها جعلوا تلك البـرامج المتكاملة أقرب ما يكون إلى الحقـيقة. ومع الآمال التي يوحى بهـا النجاح الذي حققته بعض الشـركات الصغرى التي أخذت تقف على أقدامها نتيجـة لنجاحها في تحسين بعض أجزاء البرامج التي لم تركز عليها شركة ساب، فـمازال احتمال حصُول الشركات الكبرى على احتيـاجاتها من البرامج من منتج واحد مـحل تساؤل. ولكن ضخامة هذا السوق ستـجعل المزيد من الشركات يحاول أن يأخذ ولو جزءًا محدودًا منه.

سوف تكون حرب برامج إدارة الشـركات جزءًا من واقع الشركـات في القرن الحادي والعشرين. ولا يمكن الشك في أن تطوير تلك الـبرامج سيأخذنا إلى قمة الـتقدم في عالم الأعمـال. ويقف خلف كل ذلك قاعدة قـديمة في عالم الأعـمال أن بناء أفضل المنتـجات سيضـمن توالي مجموعـات العملاء على الشركة للحـصول عليها. ومـرة ثانية فإن طرق العمل الحديثة تعارضت مع القواعد القديمة. فـعلى مدار السنوات فإن كل تغيير في التقنية أثر على كيفـية أداء الشركات لأعمالهـا. فقد كانت هناك منظمات قبل اخـتراع الكهرباء، والمواتير التي تعمل بالبخار، وخطوط التجـميع، والكومبيوتر. ولكن كل واحدة من تلك التقنيات أثر بطريقة عنيفة على طرق عمل الناس، وعلى طبيعة المنظمات، ولذلك فإن فهم التقنية مهم لفهم السلوك التنظيمي.

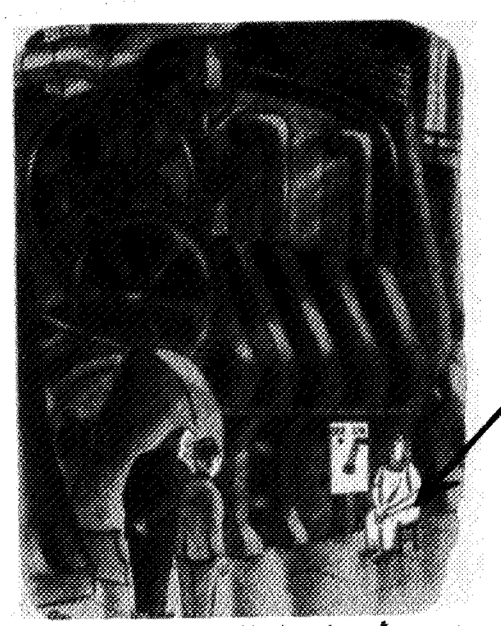
ما الصورة التي تقفز إلى ذهنك عندمـا تفكر في التقنية؟ ذراع ضخم لإنسان آلي Ro-bot ؟ رائد من رواد سفن الفضـاء يقوم بإصلاح تليسكوب يعمل في مـدار أحد الأفلاك؟ أحدث المعدات العاملة في مجال صناعي معين؟ ماذا عن البرامج التي نمتها ساب ومنافسيها لادارة المنظمات حديثًا؟ تشمل التقنية كل ما سبق وأكثر.

وبالنظر لهذه الأنواع من التقنيات المـتطورة فإن تعريف التقنية يعتبر بسـيطًا ومخادعًا. وبالتحـديد فإن التقنيـة تتعامل مع الإجـراءات العضليـة والعقلية التي تسـتخدم لتـحويل المدخلات إلى مخرجات. وبلغة أسهل فإن التقنية تتعامل مع الأنشطة والمعدات والمعلومات التي تستخدم لإنجـاز الأعمال. فما يعرف بالإنسان الآلي وسفن الفـضاء ومعدات المكاتب الأوتوماتيكية كلها أمثلة للمعدات التكنولوچية، ولكن التقنية قد تأخذ أيضًا أشكالاً وصيغًا منطقية. وبالتـأكيد فإن الخلطة التي تسـتخدمها شركـة بروكتر آند قامبل التي تسـتخدم في صناعة أحد مساحـيق الغسيل تعتبر هي والآلات التي تستخدم لصنعـها والكومبيوتر الذي يشغلها ضربًا من ضروب التقنية بالمعنى السابق.

وفي السنوات القليلة الماضيـة تطورت التكنولوچيا بمعدلات سريعة جـدا. فقد حلت

الأقراص المدمجة محل الاسطوانات البلاستيكية المصنوعة من الفنيل، والآن تحل أقراص الفيديو الرقمْية محل أقراص التسجيل المدمجة. كذلك فإن معالج الكلمات بالكومبيوتر حل محل الآلات الكاتبة. والآن فإن برامج الاملاء تحل محل لوحة المفاتيح، وفي المكتبات الحديثة فإن وصلات الكومبيوتر حلت محل نظام الكروت القديمة. كما أن كتب الفهارس الضخمة التي كان تعلوها التراب قد استبدلت بخدمات معلومات شاملة عن طريق شبكات الاتصال الداخلية. لماذا نهتم بتلك الأشياء في مجال السلوك التنظيمي؟ الإجابة بسيطة وهي أن التكنولوچيا تؤثر على سلوك العاملين الوظيفي، وعلى أداء المنظمة الفعال.

فالتطور التكنولوچي يساعد العامل على العمل بطريقة مختلفة. فعلى سبيل المثال فإن بإمكان العاملين الآن عقد مؤتمرات الفيديو بدلاً من الانتقال عبر الدول لعقد المؤتمر وجهًا لوجه. كذلك فإنهم قد يستخدمون برامج الكومبيوتر الخاصة بالتمويل لإجراء العمليات الحسابية Computer Spreadsheet بدلاً من استخدام الآلات الحاسبة، كما أنهم قد يستخدمون الآلات لأداء الأعمال الشاقة الخطيرة بدلاً من القيام بذلك بأنفسهم. وباختصار فإن التكنولوچيا غيرت علاقات العاملين بالآلات. ويبدو أن التقدم التقني قد أنهى فترة قرن من الزمان اعتبر فيها العامل جزء من الآلة (شكل 15 - 1)، وبذلك تفرغ العمال لأداء الأعمال التي لا تستطيع الآلة أداءها - حتى الآن على الأقل.



فيرتج: أحد الرجال الذين يعتمد عليهم هنا

شكل (15- 1) تغير التكنولوچيا طبيعة العمل

إننا نشك في أن فيرتج Fertig سيبقى في هذه الوظيفة مدة طويلة. أننا نعتقد أنه بالرغم من أنه شخص يعتمد عليه فإنه سيتم استبداله بآلة أدق منه ويمكن الاعتماد عليها أكثر

وقد ساعدت التقنية الشركات أيضًا على اكتساب مزايا بالنسبة لمنافسيها عن طريق استخدام طرق أفضل في الانتاج والتوزيع. ومن الملاحظ أن الاحتفاظ بمستوى التقنية

المستخدمة في الشركة على قدم وساق مع الموجود خارجها يساعد الشركة ليس على تصدر السبـاق بين المتنافسين، بل أيضًا عـلى عدم التخلف عن الركب. فـعلى سبيل المثـال فإن الحصول على كـومبيوتر كان يعـتبر ميزة في نهاية الثـمانينات، أما الآن فإنه يعتـبر ضرورة لامناص منها. وبمعنى آخـر فإن استخدام التـقنية قد لا يعطي الشخص أي مـيزة، ولكنها تساعد الشخص فقط على البقاء ضمن المتنافسين.

وسنبدأ الآن في دراسة كيفية تأثير التقنية على أداء الفرد والمنظمة. وأخذًا في الأعتبار التأثيرات المتعددة للتقنية التي سبق لنا الحـديث عن بعضها في مجالات الاتصالات وإتخاذ القرارات (الفصلين الثـامن والتاسع)، فإننا سنتحـدث هنا على الخصائص العامـة للتقنية. وبالتحديد فـإننا سندرس الأدوار الأساسية للتـقنية في المنظمة، ثم نعـجرج بعد ذلك إلى إستكشاف كيفية إستخدام التـقنية في المنظمات المعاصرة. وفي النهاية فإننا سنناقش العلاقة بين التقنية والتصميم التنظيمي.

دور التقنية في المنظمات المعاصرة:

The Role of Technology in Today's Orgnizations

حتى نفـهم الدور الذي تلعبه التـقنية في المنظمات المعـاصرة فلابد أن نعطي إهتمـامًا خاصـًا بدراسة أداء الأعمال بـواسطة الآلات دون تدخل العاملين Automation، وكيفـية اسـتجـابة العاملين في مـكان العمل له. وقـبل أن تقـوم بذلك فلابد من وصف الأبعـاد الأساسية للتقنية في المنظمات.

تصنيف الأبعاد الأساسية للتقنية:

Classifying Technology's Basic Dimensions

ذكر مـعظم علماء التنظيم معظم أنواع التـقنية الموجودة في المنظمـات. ولكن مخطط تشارلس بيرو Charles Perrow هو أكثـر تلك المخططات شمولاً. وهذا النظام مفـيد في تصنيف التقنية المستخدمة في مجالى الصناعة والخدمات.

مصفوفة التقنية لبيرو: **Perrow's Matrix of Technologies** بدأ بيرو الحديث عن خطتـه الخاصة بتصنيف التـقنية بالتمييـز بين بعدين أساسيين همـا : الاستثناءات: بمعنى درجة اسـتخدام المنظمات لمدخلات نمطية لإنتاج منتجات أو مخرجات نمطية (أي أن هناك عددًا محدودًا من التنويع في المنتجات، أو استخدامها لإنتاج مخرجات غير نمطية تحتوي العديد من الأشكال والأنواع). والبعد الثـاني: مدى تعقد المشـاكل التي تستخدم التقنيـة لحلها. ذلك أن تلك المشاكل قد تكون بسيطة محددة مما يسمح باستخدام القرارات النمطية المهيكلة. كما أنها قد تكون معقدة وغير محددة بحيث لا يمكن استخدام تلك الأنماط من القرارات. وقد استطاع بيرو عن طريق تحديد هذين البُعدين، وتطبيقهما معًا أن يحدد أربعة أنواع من التقنية. هذه الأنواع ملخصة في الجدول (15 - 1).

جدول (15- 1) مصفوفة التكنولوجيا لبيرو

قام بيرو عن طريق دمج مستويين من الاستثناءات (قليلة أو كثيرة)، مع مستويين من المشاكل التي تستخدم التقنية لحلها (سهلة بسيطة، أم معقدة صعبة)، بوصف أربعة أنواع من التقنية.

الاستثناءات	المشاكل	نوع التقنية وأمثلة لها
قليلة	سهلة التحليل	- تقنية روتينية (خطوط التجميع الصناعية، والتدريب المهني).
	صعبة التحليل	- التقنية الحرفية (صناعة الدواليب، والمدارس العامة).
متعددة	سهلة التحليل	- التقنية الهندسية (مثل أجهزة البناء الثقيلة - أندية الرعاية الصحية والرشاقة.
	صعبة التحليل	- تقنية غير روتينية (مثل وحدات البحوث، والمستشفيات النفسية)

التكنولوجيا الروتينية : ***Routine Technology*** هذا هو أول الأنواع، ويتضمن العمل في المدخلات والمخرجات عالية التنميط. والمشكلات سهلة التحليل. ومن أمثلة تلك التقنية خطوط التجميع (شكل15 - 2) والتدريب المهني وغيرهما من أنواع التقنية التي تكون المنتجات والخدمات فيها محددة بدقة. وعلى ذلك فإنه إذا حدث تغيير كإنتاج منتج جديد أو درس موضوع جديد فإن رد الفعل. أي القرار الذي ينبغي اتخاذه يكون واضحًا.

التكنولوجيا الحرفية : ***Craft Technology*** هذا هو النوع الثاني وفقًا لتصنيف بيرو وهو يتضمن المنتجات والخدمات التي يوجد فيها مدخلات ومخرجات عالية التنميط ولكن المشاكل التي نواجهها معقدة صعبة التحليل. ومن أمثلة هذه التقنية صناعة المفروشات التي تستخدم فيها الأخشاب والمنتجات المكسوة برقائق من المعادن وخلافه. كذلك فإن من أمثلة تلك التقنية المدارس الحكومية التي تركز اهتمامها على التدريس للطلاب المتوسطين. وفي كلا الحالتين فإنه عندما تواجه المنظمة ظروفًا غير عادية مثل ورود أمر ذي خصائص مختلفة أو وجود تلميذ محدود القدرات فإن القرار المناسب لا يكون واضحًا أو جاهزًا في العادة. فالمنظمات من هذا النوع غير مجهزة لمواجهة متطلبات الحالات الخاصة - غير النمطية التي لا يكون القرار المناسب فيها محددًا بوضوح مبكرًا.

التكنولوجيا الهندسية : ***Engineering Technology*** والنوعان الأخران من أنواع التقنية طبقًا لمصفوفة بيرو تشمل الصناعات المجهزة لمواجهة الظروف الاستثنائية. فعلى سبيل المثال فإن المتوقع أن تواجه المنظمات التي تستخدم التكنولوجيا الهندسية كتلك التي تصنع آلات البناء الثقيلة، ومعدات النوادي الصحية العديد من الاستثناءات في المدخلات والخرجات، ولكن من الممكن التعامل مع تلك المشاكل بالطرق النمطية، فعلى سبيل المثال فإن ظروف وأهداف من يأتون للنوادي الصحية تكون مختلفة. فالبعض قد يأتي بهدف إنقاص وزنه،

والبعض قد يأتي بهدف زيادة وزنه، والبعض قد يأتي بهدف استعادة لياقته البدنية بعد أحد الحوادث مثلاً. والبعض قد يتدرب للمشـاركة في بعض أنواع المسابقات. وبالتالي فإنه قد يتم استخدام أنواع مختلفة من التمرينات، وساعات التمرين وفقًا لظروف كل حالة، ولكن القرارات المتـعلقة بما ينبـغي على كل زائر للنادي أو متـدرب تتخـذ وفقًا لأسس مـحددة واضحة مبنية على معلومات محددة عن آثار كل نوع من أنواع التدريبات.



شكل (15- 2) كانت كلمة التقنية تعني خطوط التجميع فقط

ساعدت التقنيـة البسيطة المستخدمـة في خطوط التجميع على تحويل الإنتاج إلى إنتـاج كبير Mass produced والعمال الموجودين بالصورة التي تم التقاطها عام 1913 يصنعون إطارات معدنية لأحد موديلات السيارات. ورغم مـا يبدو من تأخر هذه التقنية الآن فـإنها كانت نقلة عظيمة في تلك الأيام إنهـا خفضت الوقت اللازم لصناعة السيارة من 12 ساعة إلى 93 دقيقة

التقنيـة غيـر الروتينيـة ***Nonroutinc Technology*** تواجه بعض الصناعـات العديد من الظروف الاستثنائيـة والقرارات الصعبة. وبالتـالي فإنها تستخـدم تقنيات غير روتينية. فـعلى سبيل المثال فإن وحدات البحوث أنشئت بطبيعتهـا لتتعامل مع مشاكل استثنائية توجد في ظروف صعبـة. كذلك فإن المسـتشفيات الـنفسية تسـتخدم هذا النوع من التقنيـة، ليس فقط لأن المرضى الذين يعالجون فيها مختلفون من حيث تاريخ وأنواع الأمراض النفسية والبدنية التي يعانون منهـا، بل أيضًا لأن العلاج المناسب قد لا يكون واضـحًا. وعلى الرغم من تطور تشخيص الأمراض النفسية فإن اتخاذ قـرار بالعلاج المناسب مازال عملاً يتسم بدرجة عالية من التعقيد.

قضايا أخلاقية:

يعتبر تشخيص وعلاج الأمراض العقلية تقنية غير روتينية ولكن القيام بذلك يتطلب تصنيف المرضى إلى مجموعات، مما يجعل علاج كل مجموعة عملاً روتينيا. وقد تم التصنيف أساسًا لمساعدة التشخيص والعلاج ولكن أخلاقية تلك الإجراءات محل تساؤلا. فما التساؤلات التي قد يتم طرحها حول تحويل تلك التقنية التي تعتبر بطبيعتها غير روتينية إلى تقنية روتينية نسبيا؟

وتعتبر الأجهزة عالية التطور المستخدمة هذه الأيام أمثلة جيدة للتقنية غير الروتينية. ومع ذلك فإن أكثر الأجهزة تطورًا يصمم لمعالجة مشاكل محددة جيدًا. ومن المدهش أنه يكون لهذا النوع من التقنية تطبيقات عسكرية غالبًا. ونتيجة لذلك فإن تصدير هذه التقنية إلى الدول الأجنبية يكون دائمًا محل تساؤل حفاظًا على الأمن القومي. وإلقاء نظرة على تلك القضية المثيرة راجع الجزء التالي المعنون السلوك التنظيمي حول العالم.

السلوك التنظيمي حول العالم: OB Around the World

يجب أخذ الدفاع القوي - الأمن القومي - في الأعتبار عند تصدير التقنية المتطورة

منذ نصف قرن والقانون الخاص بمنع تصدير التقنية التي تهدد الأمن القومي موجود. فمنذ صدور القانون سنة 1949 م كان التهديد يأتي من الاتحاد السوفيتي وحلفائه، وكانت الولايات المتحدة هي الدولة الوحيدة التي تمتلك تقنية متطورة تستحق منعها من الوصول إلى أيدي الأعداء. ولكن ذلك قد تغير. فلم تعد الدول الشيوعية تشكل خطرًا على الأمن القومي الأمريكي، كما أن التقنية المتطورة توجد في العديد من الدول المنتشرة حول العالم. وقد دعى ذلك إلى طرح تساؤلات حول جدوى وجود قانون منع تصدير التقنية المتطورة حفاظًا على الأمن القومي من جانب بعض العلماء والسياسيين.

ولدى الفريق الذي يرغب في التخلص من قانون منع تصدير التقنية عدة أسباب جيدة.

أولاً: أنه من المستحيل إنفاذ تلك القيود نظرًا لأنه من السهل إعادة تصدير المنتجات من دولة إلى أخرى. وبذلك يتم إبطال مفعول منع التصدير. وبالإضافة إلى ذلك فإنه عندما تأخذ التقنية شكل رموز كومبيوتر فإنه يصبح من السهل نقلها إليكترونيا مما يجعل من الصعب التعرف على ما إذا كان التصدير قد تم أم لا.

ثانيًا: لاحظ هذا الفريق أن منع تصدير التقنية مكلف للولايات المتحدة التي تخسر شركاتها بلايين الدولارات بسبب ذلك القانون. وفي الحقيقة فإن كل بليون دولار خسارة في الصادرات تعني خسارة 20.000 وظيفة. ويعني ذلك في النهاية أن لخسارة الصادرات تأثير كبير على الاقتصاد القومي.

ثالثًا: لاحظ هذا الفريق أن منع تصدير التقنية المتطورة إلى بعض الدول لا يؤثر عليها تأثيرًا حقيقيا، ذلك أن هذه الدول تستطيع أن تفعل ما تريد دون الحصول على أحدث تقنية. وفي الحقيقة فإن كلا من أمريكا والاتحاد السوفيتي قد طور الأسلحة النووية قبل ظهور ما يعرف بالكومبيوتر العملاق Super Computer.

وبالرغم من ذلك الجد فمازال تهديد الأمن القومي قائمًا. ومع أن الاتحاد السوفيتي لم يعد مصدر قلق، ولكن مصادر القلق تأتي من أماكن أخرى مثل ليبيا والعراق وغيرها من المناطق الساخنة في العالم. وبالتأكيد فإن إعطاء أعداء الولايات المتحدة أفضل أنواع التقنية المتاحة لايخدم مصالح

الولايات المتحدة. ما الذي يمكن عمله الآن - أي في ضوء المناقشات السابقة؟

قدم الخبراء عددًا من المقترحات:

أولها: *وجود تعاون بين دول العالم المختلفة لتشديد القيود على صادرات التقنية، وسد الثغرات الموجودة في النظام الحالي.*

ثانيها: *أن تقوم الشركات المصدرة بدور أفضل في حماية نفسها، وفحص طلبات الدول الأجنبية للحصول على التقنية المتطورة.*

ثالثها: *نظرًا لأن منع تصوير التقنية يمثل تهديدًا لأرباح الشركات فإن من المتوقع قبول الشركات لتلك القيود إذا روعيت العدالة في فرضها على الشركات. ويعني ذلك: أنها لن تؤثر على الموقف التنافسي لإحدى الشركات أكثر من منافسيها. وفي هذه الحالة فإنه يكون قد تم توزيع الأضرار المترتبة على منع التصدير على الشركات العاملة في نفس المجال بالتساوي.*

وعلينا أن ندرك أن قضية منع تصدير التقنية ستبقى معنا فترة من الزمن. وينظر الخبراء إلى هذه القيود على أنها أحد الأسهم المهمة الموجودة في كنانة الأدوات القومية الخاصة بحماية الأمن القومي والعالمي. وعلى ذلك فإن تنمية قيود مؤثرة تتسم بالعدل بين الشركات المصدرة للتقنية يعتبر تحديا يستحق الجهد المبذول للوصول إليه.

الآلات ذاتية الحركة في المنظمات المعاصرة

Automation in Today's Organizations

جرت العادة على أن يتضمن استخدام التقنية براعة في الاستخدام اليدوي أو الميكانيكي للأشياء. وقد استخدم الناس الجنازير والبكر لحمل الأشياء الثقيلة وتحريكها من مكان إلى مكان آخر. ومازال هذا النوع من الأعمال موجودًا حتى الآن، إلا أن المنظمات المعاصرة تستخدم أنواعًا من التقنية أكثر تطورًا من هذا النوع - إنها تستخدم آلات تتضمن تقنيات أكثر تطورًا تحتوي على معالجات صغيرة تعمل بخلايا الكومبيوتر Microprocessor Chips (انظر الشكل 15 - 3).

وقد غيرت الآلات ذات التقنية عالية التطور طريقة أداء الناس لأعمالهم. فعلى سبيل المثال فإن العاملين بالطباعة اعتادوا أن يحركوا معًا قطعًا من الأشياء الشبيهة بالمعادن على وحدات خشبية لعمل سبائك يتم استخدامها في طباعة الوثائق. أما الآن فإن طباعة الوثائق تتم بطريقة غير مرئية: فجامع الحروف يدخلها ببساطة إلى لوحة مفاتيح مسجل عليها الحروف الهجائية، كما تفعل بالبيت. وبالطبع فإن هذا ليس هو المثال الوحيد، ذلك أن التقنية المتطورة توجد الآن بكل شيء يوجد في البيت والعمل تقريبًا. ومن أمثلة التقنية المتطورة المستخدمة في المنظمات المعاصرة ما يلي:



شكل (15- 3) استخدام التقنية المتطورة لصناعة تقنية أكثر تطوراً.

عندما أعطى بلين ماك ميشن Blane Mc Michen مدير الإنتاج في مجموعة نظم المعلومات بشركة موتورولا واجب تنمية جهاز Modems فقد طلب منه أداء هذه الوظيفة في ستة أسابيع. ونظراً لأن المنتج الحالي للشركة صعب التجميع فإنه كان من الواجب توثيق كل خطوة بدقة شديدة ولذلك فإنه بدلا من صنع خطة هندسية قد تستغرق عدة أشهر فقد بدأ يأخذ صور لكل جزء بواسطة كاميرا رقمية غير مرتفعة الثمن. ثم وضع التوجيهات على شبكة الكومبيوتر الداخلية ليراها عمال المصنع وقد نجحت هذه الطريقة لدرجة أنها تستخدم الآن في مواقع الشركة الأخرى

- **التقنية الصناعية المتطورة :** وهي العمليات الصناعية التي يتم توجيهها والتحكم فيها بواسطة الكومبيوتر.
- **العمليات الصناعية التي يكون الكومبيوتر جزءاً منها** Computer- Integrated manufac- turing أو CIM اختصاراً. وهي العمليات الصناعية الأكثر تطوراً من التقنية الصناعية المتطورة التي ذكرت في المثال الأول، وفيها يتم استخدام الكومبيوتر لجمع المعلومات، ثم استخدام تلك المعلومات لاتخاذ القرارات الخاصة بالحاجة إلى تعديل العمليات الصناعية.
- **التصميم والهندسة الصناعية باستخدام الكومبيوتر :** استخدام الكومبيوتر لبناء ومحاكاة خصائص المنتج، واختبار مدى كفاءته في الأداء.
- استخدام الإنسان الآلي في الصناعة Industrial Robotics وهي عبارة عن آلات يتم التحكم فيها بواسطة الكومبيوتر تعالج المواد وتؤدي الوظائف المعقدة.
- **نظم الإنتاج المرن:** إجراءات صناعية تستخدم فيها مكائن يتم السيطرة عليها بواسطة الكومبيوتر لإنتاج حجم صغير من المنتجات بنفس تكلفة الوحدة في المصانع التي تتبع نظام الإنتاج الكبير.

واقتصاديات تقنيات الآلات ذاتية الحركة واضحة. ذلك أن المنافسة القوية أجبرت الشركات على تحسين جودة منتجاتها، وعلى تخفيض تكلفة عمالتها، ولذلك فإنها تتحول إلى استخدام أساليب ذات كفاءة إنتاجية أعلى مثل تقنيات الآلات ذاتية الحركة - أي استخدام الآلات في أداء الأنشطة التي يقوم بها العمال. والأدلة على استخدام الشركات

لتلك الآلات منتشـرة حولنا. فكر في الآلات التي تحـول المكالمات التليفونيـة من شخص لآخر أو من كومبيوتر لآخر بطريقـة أتوماتيكية، وفي آلات الصرف الآلي التي تحصل منها على النقود خصمًا من حسـابك الذي قد يكون موجودًا في مكان آخر أو في دولة أخرى. لقد أدت هذه الآلات إلى التقليل من الحاجة إلـى جهود الإنسان في العديد من الأنشطة. وتحاول الشركات المعاصرة أن تحسن كفاءتهـا في الأداء عن طريق استبدال المجهود البشري بالآلة المبـرمجـة لأداء الأعمـال بطرق أسْرع وأكـثر دقـة، وبطريقة مـتمـاثلة، وهو نفس ماحاولت الشركـات الوصول إليه منذ قرن عندما استبدلت المجـهود البشري بالآلات التي تعمل بالبخـار. ولذلك فليس من المستغرب التـحدث عن استخدام تلك الآلات المبـرمجة على أنه الثورة الصناعية الثانية.

قضايا عالمية:

لقد أصبح واضحًا حـجم التحدي الذي يواجـهه العالم في إدخـال التقنيات الحـديثة إلى الاقتصاد الروسي والدول التي كانت تدور في فلكه. ولكن القيام بذلك ضرورة لدعم اقتصادات تلك الدول.

وبالتأكيد فإن هنـاك براهين واضحة على أن استخدام التقنيات الحـديثة حسنت كفاءة الصناعة على نطاق واسع. وبالتحديد فإن الشركـات التي إستخدمت تلك التقنيات ذكرت أنها خـفضت الوقت اللازم لنقل المنتج من مـرحلة الفكرة والتصـميم إلى مـرحلة الإنتاج الفعلي Lead time، وكذلك تكلفـة إنتاج الوحدة، وتكاليف المخزون والعـمالة مع تحسين مستوى الجـودة. فعلى سبيل المثال فإن إدخـال نظام العمليات الصناعية التي يتكـامل معها الكومبيوتر بمصـنع شركة جنرال اليكتريك لإنتاج غسالات الأطبـاق الموجودة بمدينة سانت لويس، قد أدى إلى تحسين الانتاجـية بنسبة 30%، وإلى تخفيض طلبـات إصلاح العيوب التي تضـمنها الشركـة إلى النصف، وإلى زيادة حصـة الشركـة في السوق بنسـبة 12%. ولكن التكلفة العالية لهذا النوع من الآلات تجعل الشركات تفكر كثيرًا في عائد هذا النظام وتكاليف التحول إليه.

ولا يعتـبر استخدام هذه الـتقنية مفـتاحًا للكفاءة في المصـانع والمكاتب فقط، بل إنه كذلك بالنسبة لجميع الأنشطة في الحيـاة. وإذا كنت تعتقد أننا قد شاهدنا مثل ذلك التطور فعلاً فإن الخبـراء يعتقدون أن المستقبل يحمل لنا مـا لا يمكن تصديقه. وبالجدول (15 - 2) تلخيص لبعض أمثلة التطور التقني المتوقع مستقبلاً.

جدول (15- 2) تقنية المستقبل: ما الذي يدخره لنا المستقبل؟

التطور التقني سريع لدرجة أنك لا تستطيع ملاحقته. وسيكون هذا التطور أكثر سرعة. ويتوقع الخبراء وجود بعض أنواع التطور المثير الذي نتوق لرؤياه في جميع جوانب الحياة.

السنة	التطور التقني	وصف هذا التطور
2006	- الوصول إلى طريقة تمنع تساقط الشعر.	- علاج الجينات سيمنع تساقط شعر الرجال.
2010	- جراح آلي في كبسولة.	- سوف يبلغ من يحتاج الى جراحة إنسان آلي صغير جدًا يقوم باتباع برنامج معد سلفًا لإجراء الجراحة دون تعريض البدن للتلوث.
2016	- تليفون كامل Holophone.	- نوع خاص من التليفونات يستخدم تكنولوچيا الرسوم الكاملة لإنتاج صور ذات أبعاد ثلاثية للمتحدثين.
2020	- دواء للإفاقة.	- دواء يحدث تأثيرًا معاكسًا لتأثير الكحوليات على الإنسان.
2029	- تقنية إصلاح الخلايا.	- ماكينات تعمل على مستوى الجزيء مهمتها إصلاح خلايا جسم الإنسان.
2043	- إعادة الحركة للأنسجة المجمدة بالتبريد	- سيتم إعادة الحركة للأنسجة التي سبق تجميدها بالتبريد.

ردود أفعال العاملين للتطور التقني : Human Responses to Technology

هناك عامل أهم لدى المنظمات من الآلات والنقود، ألا وهو: العاملين. وقد أوضحت أمثلتنا أن أنواع الأعمال التي يؤديها العاملون الآن مختلفة عما كان يؤديه قرناؤهم فيما سبق، كذلك فإن طبيعة الطلب على خدمات العاملين قد تغيرت. ووفقًا لمكتب الولايات المتحدة لتقويم آثار التكنولوچيا، فإن أهم عائق أمام استخدام التقنية هو تأثيرها على العاملين.

التقنية وتخفيض عدد الوظائف: أحد الآثار الجلية لاستخدام التقنية المتطورة أنها تزيد كفاءة العاملين، وتجعل من الممكن الاستغناء عن بعض تلك الوظائف، مما يعني زيادة نسبة البطالة بالمجتمع. ومن المؤكد أن الوجه الآخر للتأثير الإيجابي للتقنية الذي ذكرناه فيما قبل هو تكلفة إنسانية: فالآلات ذاتية الحركة قد صممت بهدف التخلص من بعض الوظائف. وكلما أدت إلى التخلص من الكثير من أنواع العمالة كلما اعتبرت أكثر نجاحًا. ولذلك فليس من المستغرب أن لا يرحب بها العديد من اتحادات العمال، على الرغم من حقيقة أنها تساعد العاملين على العمل في بيئة صحية أكثر نظافة وأمنًا، كما أنها تخلصهم من الأعمال الروتينية التي تتسم بالتكرار وعدم الحاجة إلى تفكير، ولكن وظيفة روتينية أفضل من عدم وجود وظيفة. وتتخوف اتحادات العمال من أن ظهور التقنيات المتطورة يحيل مهارات أعضائها إلى التقادم، ولذلك فإن بعض هذه الاتحادات تعقد اتفاقات مع الإدارة تمنع بمقتضاه الإدارة من تسريح العمالة أو تحويلها إلي وظائف ذات عائد أقل بسبب

استخدام الشركة لنوع متطور من التقنية. وقد أكدت الإحصاءات أن لهذا التخوف أساس، فالشركات المعاصرة تستخدم التقنيـة المتطورة للحصول على كميات إنتاج أكبر بواسطة عدد أقل من العاملين.

ولا يقتصر تأثير التقنية على تخفـيض عدد العاملين الذين تحتاج إليهم الشركات لأداء وظائف معـينة، بل إن تأثيرها امتد أيضًـا إلى تقليص عدد الشركات العـاملة في السوق، ذلك أن الشركات التي تسـتطيع الاستثمار في تلك التقنيـة هي تلك التي تستطيع أن تحقق أرباحًا في هذه الظروف. ولذلك فإننا نرى عادة اهتزازات كبيرة في السوق عقب كل تطور تقني واضح، وتكون المشروعات الصـغيرة غالبًا ضـحية ثورات التقنية. فعلى سـبيل المثال فإن شـركات تقطيع وتجهـيز الأخشـاب بحاجة الآن إلى عـدد قليل من العاملين لتشـغيل وإيقـاف الآلات التي يقوم بذلك ومـتابعـة ما يتـم على شاشـات الفيـديو نظرًا لأن تلك الشركات تستخدم آلات يتم السيطرة عليها بواسطة الكومبيوتر. ومن الملاحظ أن الشركات التي تسـتـخدم تلك التقنيـة تعمل بكفاءة عاليـة جدا لدرجة تجبر الشركات الصـغرى التي لاتستطيع استثمار 15$ مليون في تلك التقنية أجبرت على التوقف عن العمل والخروج من السوق.

ومع أنه يتم إحلال الآلات محل العاملين، فـإن تلك الآلات تستخدم في العديد من الحالات لمساعدة العاملين على أداء أعمالهم بطريقـة أفضل كثيرًا من ذي قبل. ولم تتحقق حتى الآن التوقعـات التي انتشرت فترة من الزمن والتي كانت تقـول: إن العاملين بالمصانع سيكونون مجمـوعات من الفنيين الذين يلبسون البلاطي البيضـاء، وكل ما يقومون به هو التأكد من أن الآلات تعـمل وفقًا للخطة الموضوعة، والواقع الآن أن الـعاملين يعملون مع الآلات جنبًا إلى جنب ويقوم كل منهم بالعمل الذي يتقـنه. فعلى سبيل المثال فإن الآلات التي تعمل بالكومـبيوتر تقـوم بدور مهم في صناعة السـيارات، كما هو الحـال في مصنع شركة جنرال موتورز سـايترن. ولكن إدارة هذا المصنع تدرك أن الآلات لا تنتج سيارات. وأن دورها ودور العاملين مكملان لبعضهما البعض. وأنهما في الواقع جزءًا من خصائص أي منظمة.

قضايا عالمية:

قد يؤدي التطور التقني فـي الدول الغنية إلى أن يتحول العمـال من الوظائف ذات المستوى المادي المنخفض إلى المستوى المرتفع. أما في الدول الفـقيرة فـإن تقديم التقنيـة المتطورة (مصنع جديد مثلاً) يخلق فرص لم تكن موجودة قبل ذلك.

التكنولوجيـا وتغـيـر الوظائف إذا كـانت الآلات والعاملون عـناصر مـتعـاونة في أي تقنيـة تستخدمها المنظمة، فإن الوظائف التي توجد في تلك المنظمات لابد أن تكون عالية التحفيز

للعاملين. ولكن إدخال الآلات عالية التقنية يصبح مشكلة عندما تُبَسِّط تلك الآلات وظائف العاملين إلى درجة تجعلها مملة ومنفرة أو تصف من يشغلها بالغباء. وفي النهاية فإنه من الممكن أن تقول: لماذا يهتم أي شخص بأن يؤدي وظيفة جيدة وكل عمله أن يطوف حول الآلات ويشاهد ما تقوم به.

وسوف يكون نوعًا من التضليل أن نقول: إن التكنولوجيا المتطورة لا تترك للعاملين إلا وظائف روتينية مملة ليؤدوها. فمن المؤكد أن تقديم التقنية المتطورة مثل الإنسان الآلي تخلق وظائف أكثر تعقيدًا وأكثر حاجة إلى عاملين على درجة عالية من التعليم والمهارة. وقد وصف أحد العاملين تأثير إدخال تلك الآلات إلى المصنع الذي يعمل فيه فقال إن الوظيفة الآن تحتاج إلى مزيد من المهارات... إنك بحاجة إلى أن تتعلم كيف تبرمج الآلة، وكيف تديرها. والمؤكد أن إستخدام التقنية المتطورة يخلي وقت العاملين لأداء الوظائف الأكثر أهمية وإثارة. فعلى سبيل المثال فإن الصراف الآلي يعطي العاملين بالبنوك المزيد من الوقت لحل مشاكل العملاء عندما توجد حاجة لذلك.

قضايا أخلاقية:

هل تعتقد أن استخدام المنظمة للتقنيات المتطورة التي تجبر العاملين على تعلم مهارات جديدة أمر غير أخلاقي؟ هل هذا إجراء قهري غير مناسب؟ إذا لم تكن تعتقد ذلك فهل يرجع إلى أن عدد المنتفعين بها أكبر من عدد المتضررين.

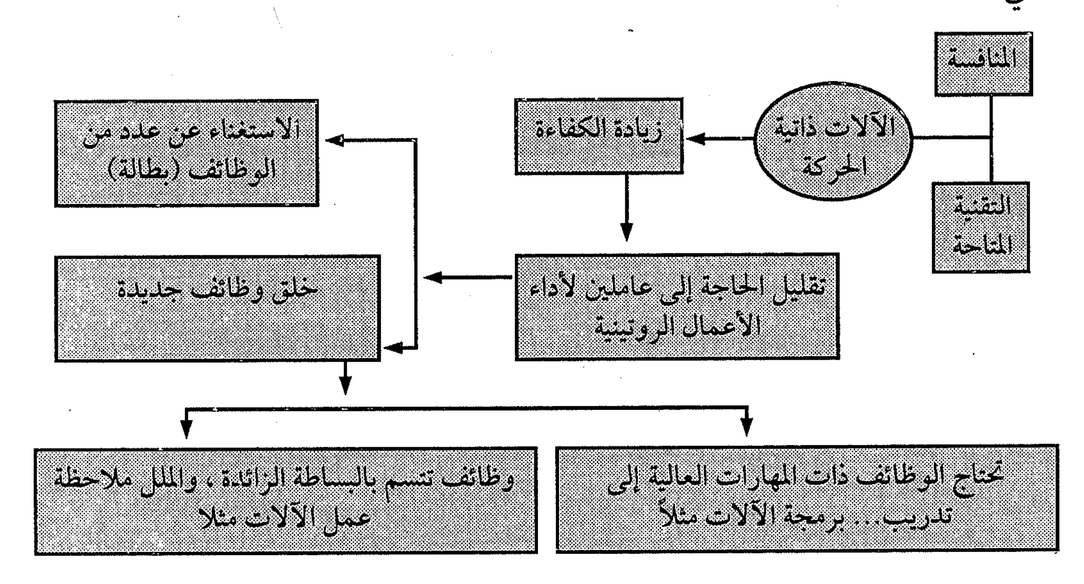
ولا يوجد ضمان لأن يوفر استخدام التقنية المتطورة فرصة جيدة للعاملين لأداء الأعمال المثيرة وترك الأعمال المملة للآلات. ولذلك فإن بعض الشركات تبذل قصارى جهدها لتجعل ما تبقى من الوظائف المتاحة للعاملين أكثر تأثيرًا. فعلى سبيل المثال فإن شركة وستنجهاوس تملك شبكة متطورة من فرق العمل، واللجان بمصنعها للمفروشات الموجود بمدينة ميتشجان الذي يستخدم فيه هذا النوع من التقنية بكثافة، ومهمة هذه الفرق واللجان تشجيع العاملين على أن يكونوا أكثر مشاركة في صنع قرارات المصنع، كذلك فإن بعض المنظمات تستخدم فرق العمل للتأكد من استمرار اهتمام بأعمالهم عندما تتعرض وظائفهم للتغير بسبب إدخال التقنية المتطورة إلى المنظمة.

وبلغة أخرى: فإنه إذا لم تحل الآلة محل العامل فإن الوظيفة نفسها قد تتغير بسبب التقنية المتطورة. كذلك فإن التقنية نفسها تؤدي إلى خلق وظائف جديدة، نظرًا لحاجة تلك الآلات إلى مزيد من الناس لبرمجتها وخدماتها. وعلى ذلك فربما نظر إلى أن التقنية المتطورة تؤدي إلى تغيير أنماط الوظائف التي يعمل بها الناس. ووفقًا لأحد المسئولين في الشركة القومية لأشباه الموصلات National Semiconductor Corporation فإن الشركة

ستــحسن وظائف العاملين بهــا عن طريق استــخدام التقنيــة المتطورة، وأنها ستــحول كل العاملين فيها إلى وظائف إخصائيين ومهنيين خلال فترة زمنية محدودة.

ويحتاج إجراء تغييــر من هذا النوع عددًا من برامج التدريب إذا أرادت الشركات نجاح التطوير التقني الذي أدخلته على أســاليب العمل بها. وفهمًا لتلك الأعتبــارات فإن شركة كرايسلر استثمرت 900,000 ساعة عمل في تدريب العاملين قبل افتــتاح ما أسمته: مصانع المستقبل لإنتاج موديلاتها الحديثــة. ويمكن الحصول على ملخص لتأثير التطور التقني على العاملين بالنظر إلى الشكل (15 - 4).

وقد أصبحنا كلنا على علم بنوع جديد من التــقنية التي لها تأثير خفي على العاملين: ألا وهي الانترنت. وعلى الرغم من أهميتــها الحيوية، فإن لها تأثيرات إجتــماعية هامة . وللتعرف على مشاكل النت التي لها صلــة بالعاملين راجع الجزء المعنون بالاتجاهات الحديثة التالي:



شكل (15- 4) تلخيص لتأثر التقنية المتطورة

لاقتصــاديات التنمية المتطورة تأثير قــوي على العاملين بالمنظمة. ذلك أنه عن طريق زيادة كـفاءة العاملين فإنها تقلل الأعــداد المطلوبة لأداء الوظائف الروتينية. وبالتالي فإنه إمــا أن يتم الاستغناء عن الوظائف أو تغييرها إلى وظائف جديدة قد يكون عدد منها مملا، ولكن أكـثرها يكون أكثر تحديًا لقدرات العاملين مثل وظائف المبرمجين ومهندسي صيانة تلك التقنية

الاتجاهات الحديثة: ما الذي تفعله الشركات المعاصرة:

كن حذراً من الأخطار النفسية الخفية التي تنتج عن استخدام الإنترنت

منذ فترة وجـيزة لم تكن الأنترنت أكثر من حلـم يراود بعض رواد الكومبيوتر. أما اليــوم فإنها واقع الحياة بالنسبة لملايين الــبشر، وبالنسبة للكثير من المنظمات أيضًا. والآن فـإن المنظمات الصناعية

والتجارية تعتمد على اتصالات الإنترنت في أداء أي شيء يمكن تخيله. فالبعض يستخدمها لإجراء المقابلات الشخصية مع العاملين الجدد. كما أن الكثيرين يستخدمونها في عرض بضائعهم على أي عميل موجود في أي مكان بالعالم. وتستخدمها البعض ليظل على قدم وساق مع منافسيه. أما معظم المهنيين فإنهم يستخدمون الإنترنت لجمع البيانات، والاتصال مع الآخرين عن طريق البريد الإلكتروني. وفي عام1997م ذكر نصف هؤلاء الإخصائيين أنهم يستخدمون الإنترنت يوميًا، وكان من الواضح أن هذا الرقم يزداد بطريقة سريعة. وبالتأكيد فإن استخدام الإنترنت ليس موضه ولكنه أداة تكنولوچية قوية في أيدي المتخصصين في مجال الإدارة هذه الأيام.

وأخذًا في الاعتبار ذلك الاتجاه فقد حاول العلماء أن يحصلوا على إجابة لسؤال مثير هو: كيف يؤثر الاعتماد على الإنترنت على العلاقة الاجتماعية والسعادة النفسية للناس؟ وبصرف النظر عن كل ذلك فمن الممكن أن يجادل أي شخص أن جلوس الناس وحيدين أمام وصلات الكومبيوتر الخاصة بهم فإنهم يصبحون منعزلين نفسيا. وفي نفس الوقت فإن البعض الآخر يجادل بأن الإنترنت تزيل الحدود الجغرافية، وبالتالي فهي تجمع الناس من مختلف الأمكنة ببعضهم، وبذلك فإنها تعمق العلاقات الاجتماعية بينهم. وحديثًا قد ساهمت دراسة حديثة في إلقاء الضوء على تلك القضية الأخلاقية.

وقد قام ذلك البحث على دراسة متعمقة لعدد 169 فردًا في 73 أسرة بمدينة بتسبرج Pitts-berg. وقد تمت دراسة تلك الأسر خلال السنتين: الأولى والثانية من استخدامهم للإنترنت. وقد كان هدف معظمهم من استخدام الإنترنت هو تحقيق الاتصال مع الآخرين. وقد تم إجراء عدد من الاختبارات النفسية لمن شاركوا في تلك الدراسة قبل الدراسة وبعد الانتهاء منها. وقد أظهرت المقارنات نتائج مثيرة أهمها أنه كلما زاد استخدام الناس للإنترنت كلما:

- *قل اتصالهم بباقي أعضاء الأسرة.*
- *قلت دائرة معارفهم وأصدقائهم.*
- *زاد شعورهم بالوحدة.*
- *ظهرت عليهم علامات الإحباط والكآبة النفسية.*

وتشير تلك النتائج إلى أن لاستخدام الإنترنت تأثيرات نفسية سلبية، لم يخطر أحدها على بالنا. وربما نتحدث عن إجهاد أعيننا وظهورنا، ومعاصمنا نتيجة للوقت الطويل الذي نقضيه أمام أجهزة ووصلات الكومبيوتر، ولكننا بحاجة إلى الاهتمام بالدمار النفسي الذي قد يلحقنا أيضًا. وفي النهاية فإن الوقت الذي نقضيه على الإنترنت يحل محل الوقت الذي ننفقه في الاتصالات الشخصية الغنية بالتفاعلات الاجتماعية. ولكننا لا نستطيع أن ننكر أثر الإنترنت في تحقيق إتصالنا بأشخاص لن نتمكن من الاتصال بهم بأي وسيلة أخرى. ومن هذا المنطلق فلا يبدو أن جميع آثار استخدام الإنترنت سيئة.

ومع كل ما سبق، فإنه في ضوء البراهين السابقة فإن من الواضح أن للاعتماد الزائد على تقنية الإنترنت لإنجاز أعمال المنظمة آثار نفسية سلبية علي العاملين. ومن الممكن التخلص من تلك الآثار عن طريق الموازنة بين آثار الجلوس منفردًا فترة طويلة، وبين الآثار الجيدة للاتصالات الشخصية الجيدة التي تتم أثناء الراحات والأحداث الاجتماعية... إلخ. وتحدث تلك الاتصالات عادة بين الزملاء عندما يشعر أحدهم بالحاجة إلى ترك جهاز الكومبيوتر والتحدث مباشرة إلى زميله بالعمل. ولكن الاهتمام ينبغي أن يوجه إلى من يحبون العزلة الاجتماعية خلف تكنولوچيا الإنترنت. وبالتأكيد فإن

من واجب المنظمات الحـديثة التي تهتم بالمحافظة على بيـئة عمل صحيـة للعاملين فيهـا أن تنتبه إلى تكلفة بقاء العاملين جالسين وقتًا طويلاً أمام أجهزة الكومبيوتر.

استخدام التقنية في المنظمات المعاصرة

Using Technology in Modern Organization

يستخدم الناس التكنولوجيا بطرق مـتعددة لأداء الوظائف المختلفة. وسنعرض في هذا المبحث عـدد من أحدث طرق استـخدام التقنيـة في المنظمات المعـاصرة. وبالتحـديد فإننا سنركز على الاستخدام المعاصر للـتقنية، وسنتكلم أولاً: عن التقنية المعاونة، بمعنى الآلات التي تساعد المعاقين بدنيًا على الانتفاع بالمهـارات التي يتمتعون بها، وبذلك يكونون أعضاء منتجين في المنـظمات، وسنتكلم ثانيًا: عن التـقنية المثيـرة للجدل، ألا وهي التـقنية التي تسمح للرؤساء بمراقبة أداء مرءوسـيهم عن طريق الكومبيوتر Computerized Performance Monitoring . وسنعرض ثالثًا: كيف تسـتخدم أنواع التقنية التي تعتمـد على الكومبيوتر، والتي تتهم عادة بالبرود واللاإنسانية، في تحسين جودة الخدمات وتحقيق تناسبها مع ظروف كل عميل من العـملاء الذين تخدمهم المنظمـات المعاصرة. وفي المبحث الأخـير سنبحث الاتجاه الجديد الخـاص بتطوير التقنية صـديقة البيئة عن طـريق تصميم المنتجـات بنية إعادة تفكيكها ليسهل تحللها حفاظًا على البيئة المحلية.

التقنية المعاونة: مساعدة المعاقين لتحسين إنتاجيتهم: Helping People With Disabilities to Work Productively Assistive Technology

إذا كنت قد شـاهدت أحد التليفونات العـامة التي يوجد بها أداة للسـيطرة على قوة الصوت، أو العلامـات الدالة على موقع المصعد مع وجـود علامات بارزة على الأرض، وحواجز على جانب الطريق، فإنك تكون على علم بتلك الأشـياء التي تستخدم لمساعدة المعاقين على العـمل بإنتاجيـة مرتفعة في المجـتمع الذي يعيـشون فيه. وتوضح الأشـياء السابقـة جزءًا من الصورة العامـة للتقنية المنتـجة لمساعدة المعـاقين. وتستخدم التـقنية في المنظمات المعاصرة لمعاونة ذوي المهارات من العـاملين على أداء واجبات وظائفهم حتى مع وجود تحديات بدنيـة أو عقلية. (للحصول على أمثلـــة من هـذه التقنية انظر الجـــــدول (15 - 3). ونتيجة لذلك فإن العاملين الذين كانوا لا يسـتطيعون أداء الكثير من الأعمال منذ عدة سنوات أصبحوا الآن يقومون بالأعـمال التي يُؤديها معظم العاملين. ويسمى هذا النوع من التقنـية: تقنية مـعاونة، - أي أدوات أو أي حلول أخـرى تعاون المعاقين الـذين يعانون مشاكل بدنية أو عقلية على أداء الأعمال التي تتطلبها وظائفهم.

جدول (15- 3) بعض أمثلة التقنية المعاونة

يمكن استخدام التقنية لمعاونة ذوي المشاكل البدنية أو العقلية على أداء أعمالهم بكفاءة. وفيما يلي أمثلة لهذه التقنية. لاحظ أن بعض الأمثلة بسيطة، وبعضها معقدة.

الآلات	الوصـــــف
- تليفـون لضعـاف السـمـع Telephome handset amplifer	- أسلوب لتضخيم صوت التليفون حتى يستطيع من لديهم مشاكل في السمع استخدام التليفون.
- ماكينة قراءة Reading Machine	- آلة تستخدم للقراءة لضعاف الرؤية.
- أداة للرؤية Sight devices	- آلة قيادة حساسة سهلة الحمل، ذات دائرة تليفزيونية مغلقة ذات قدرة على تكبير الصورة يستخدمها ضعاف الرؤية للسيطرة علي البيئة التي يتحركون فيها.
- ماوثبكس Mouthpicks	- أداة تساعد المصابين بشلل اليدين والرجلين على استخدام الكومبيوتر- تستخدم بالفم.
- تليفون على هيئة رقبة الوزة. Goosenech telephones	- رأس تليفون يمكن تعديلها لتناسب ذوي المهارات البدنية المحدودة.

وبالإضافة إلى أن استخدام هذا النوع من التقنية هو الشيء الصحيح، فإن هناك عددًا من الأسباب التي أدت إلى انتشار التقنية المعاونة في المنظمات المعاصرة ومنها:

أولاً: أن المنافسة الحادة بين المنظمات هذه الأيام تجعل أصحاب العمل في موقف لايستطيعون فيه التغاضي عن أصحاب المهارات نظرًا لأن توظيفهم يتطلب إجراء بعض التعديلات البسيطة للتغلب على ظروف العجز التي يتصفون بها. وطبقًا للمنظمة المسماه: " شبكة ملاءمة الوظائف" وهي شبكة معلومات خاصة بتبادل المعلومات الخاصة بملاءمة من لديهم عجز بدني أو عقلي مع الوظائف العامة فإن إجراءات الملاءمة الوظيفية ليست مكلفة. ووفقًا لهذه المنظمة فإن أكثر من نصف أعمال الملاءمة لا تتكلف أكثر من 50 دولار في كل حالة - كما أن ثلثها لا يتكلف شيئًا إطلاقًا. فعلى سبيل المثال فإنه بدلاً من إحضار سباك ليقوم بإعادة تثبيت صنابير المياه الباردة ليستطيع العجزة الذين يتحركون على كراس أن يشربوا منها، فمن الممكن استخدام سلة لإلقاء الأكواب المستعملة فيها- أي استخدام الأكواب للشرب، ثم طرحها في سلة المهملات طالما أن الشخص لا يستطيع أن يشرب من المبرد مباشرة.

ثانيًا: أن قوة العمل قد أصبحت معمرة، وأصبحت تعيش فترة أطول. ومع طول

العمر فـإن الجميع بما فيهم الأصـحاء يعانون في الغالب من مشـاكل في السمع والأبصار وفي القدرة على استخـدام مهاراتهم اليدوية. فإذا ترك مثل هؤلاء الخـبراء وظائفهم بسبب المشاكل السـابقة فقد لا تسـتطيع المنظمات استـعواضهم، وقـد تكون تكلفة استعـواضهم مرتفعة، وبالتالي فإن استخدام التقنية المعـاونة يعتبر ضرورة لمساعدتهم على الاستمرار في القيام بأعباء وظائفهم. أي أن هناك مبررات جيدة للاستثمار في هذه التقنية.

ثالثًا : أن القـانون يتطلب ذلك. وقد يكون هذا هو أهم الأسـباب بالنـسبة لبـعض الشركات. وطبقًا للقانون الخاص بالعجـزة في أمريكا فإن على أصحاب الأعمال أن يبذلوا الجهد المعقول لتأهيل مكان العمل لهؤلاء العجزة ذوي القدرات المطلوبة للوظائف الموجودة بمنظماتهم طالما أن ذلك لا يفرض أعباءً مالية غيـر محتملة على المنظمة أو يهدد سلامة أي عامل. وعندما حاولت الشركات تنفيذ ذلك القانون فإن الكثير من هذه التقنية قد إستخدم بما في ذلك الآلات التي تحمل العجـزة بكراسيهم إلى السيارات، وكـذلك المكاتب المناسبة لهؤلاء الناس.

وحتى تحـفز الحكومة المستـثمرين على تنفيـذ هذا القانون فإنها قـدمت لهم عددًا من الحوافز الخـاصة بتنمية واسـتخدام التقنيـات المعاونة. ومن تلك المحفزات: خـصم نفقات تنميـة، واستخـدام التقنية المطلوبة لتنفـيذ القانون من الوعـاء الضريبي الخاص بالشـركات الصغيرة. كذلك فـإن قانون الضرائب يعطي خصمًا ضريبيا لـلشركات التي توظف العجزة الذين يرسلون إليهـا بواسطة مكاتب تشغـيل العجزة في الولاية، وكـذلك خصمًا مـقابلا للنفقات التي تنفقـها الشركات على التسهيـلات الخاصة بجعل بيئة العمل مناسبـة لتشغيل العجزة.

قضايا أخلاقية :

من الواضح أن مقـصد قوانين تشـغيل العجـزة أخلاقي - ألا وهو مسـاعدة العجـزة على العمل بالوظائف الجوهرية بـالمجتمع. ولكن البـعض يجادل بأنه ألقي عبـئًا غيـر عادل على عاتق أصـحاب العمل، وهذا شيء غير أخلاقي. ما موقفك بالنسبة لتلك القضية؟

رقابة الأداء عن طريق الكومبيوتر: Computerized Performance Monitoring

الإدارة باستخدام الرقابة عن بعد: Management by Remote Control

يعتبر جـمع وتخزين وتحليل البيانات الخاصة بأداء العاملـين في المنظمة وتقديم تقارير عن ذلك للإدارة أحد الأستخدامات الشائعة للتقنية في المنظمات هذه الأيام. ويسمى ذلك رقابة الأداء عن طريق الكومبيوتـر. وكما يشير التعريف السابق فإن تقـييم الأداء باستخدام الكومبـيوتر يعني مدى واسـعًا من الأجراءات التي تمـكن المشرفين من فحص مـا يقوم به العاملون أثناء أداء وظـائفهم. ومن الممكن عن طريق تقـييم الأداء باستـخدام الكومبـيوتر

ملاحظة أداء العـاملين وترجمة ذلك الأداء إلـى بيانات كمـية خاصة بـأداء العاملين الذين يستخدمون إحدى وصلات الكومبيوتـر مثل: البيع عن طريق التليفون ومسجلي البيانات، وعمـال الطباعـة، والعاملون بمكاتب الطيـران، والتليفـونات. ولا يعني ذلك أن كل نظم تقييم الأداء باستخدام الكومبيوتـر واحدة، بل إنها مختلفة. ففي بعض النظم تتم ملاحظة العـاملين طول الوقـت، ويتم مـلاحظتـهم بعض الوقت في نظـم أخـرى (ولكن برنامج الكومـبـيوتر يحتـفظ بكافـة التفـاصـيل عن العـمل الذي يؤدونه). وبصـرف النظر عن الاختلافات الموجودة بين تلك النظم فإنها تجعل ملاحظة أداء العامل باستمرار أمرًا ممكنًا.

وقد نمت شهـر نظام تقييم الأداء باستـخدام الكومبيـوتر كثيرًا خلال الـعقد الماضي، حـيث استـخـدم هذا النظام لتقـيـيم أداء أكثـر من عـشرة مـلايين عـامل في أكثـر من 700,000شركة ومنظمـة في أمريكا وباستثمـارات تزيد عن البليون دولار في شراء الآلات والمعدات. ولذلك فليس من المستغـرب أن يترتب على ذلك جدل بين المؤيدين والمعارضين لهذا النوع من تقـيـيم الأداء. فقد جـادل البعض بأن ذلك يعتبـر تدخلاً في خصـوصـيات العامل، وأنه يخلق جوا من عدم الثقة، وأنه يعتبر مصدرًا من مصادر إحباط العاملين. أما المؤيدون لاستخدام هذا النظام فإنهم يرون أنه يسمح للمشرفين بجمع بيانات موضوعية عن أداء العاملين، وهو بذلك يعتبـر مصدرًا قيمًا لتزويد العاملين بمعلومـات دقيقة عن أدائهم، وهي معلومات أساسية لبرامج التخطيط والتدريب وتوزيع أعباء العمل في المنظمة.

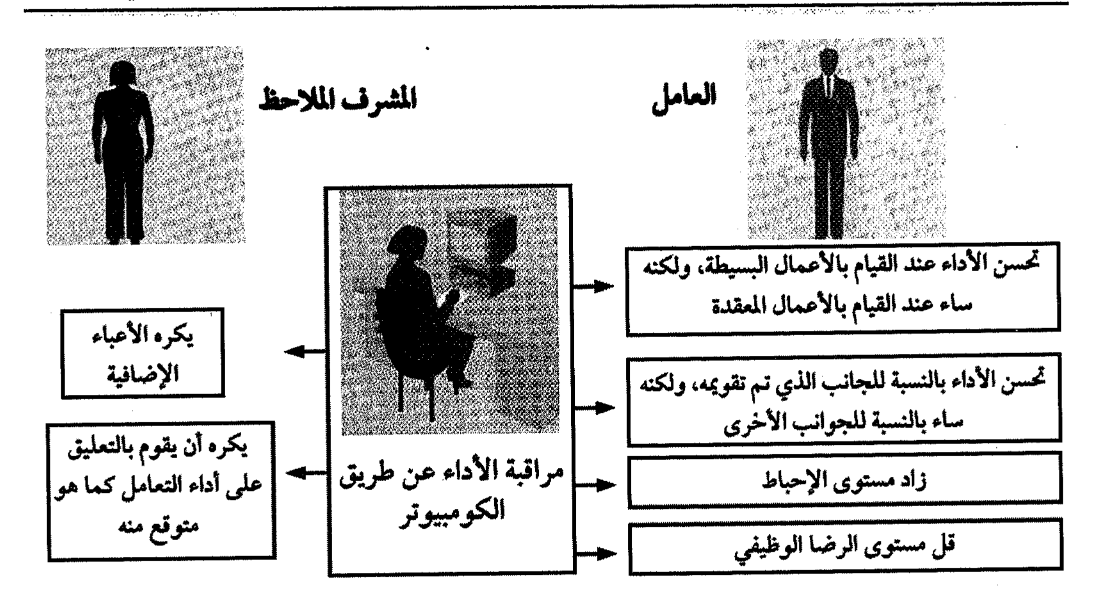
والسؤال الآن هو هل تدعم البحوث العلمية وجهة النظر المؤيدة لاستخدام نظام تقويم الأداء باستخدام الكومبيوتر أم تلك المعـارضة له؟ هناك عدد محدود من البحوث التي تمت في ذلك المجال، ولكن النتائج المحدودة التي أمكن الحصـول عليها من تلك البحوث تؤكد أن وجهتي نظر المؤيدين والمعارضين صـحيحة إلى حد ما. فعلى سبـيل المثال فإن البحوث التي قارنت بين من تم تقـيـيمـهم باستخدام هذا الـنظام ومن لم يتم تقييـمهم باستخـدامه أشارت إلى زيادة إنتـاجية من تم تقـييمهم عندمـا كلفوا بأداء أعمـال غير معـقدة. ولكن التقييم قد خفض أداء العاملين المكلفين بأعمال معـقدة نتيجة للتأثير الاجتماعي الذي سبق شرحه في الفصل السابع. وحتى مع زيادة إنتاجية العاملين نتيجة لاستخدام الكومبيوتر في تقييم أدائهم فإن مـستوى الإحباط قد ارتفع بين هؤلاء العاملين، كمـا أن مستوى رضاهم الوظيفي قد إنخفض. ويبدو أن وقوف العامل أمام كاميرا التصوير عن طريق الفيديو طول الوقت قد ساهم في شـعوره بالعزلة والوحدة خلال وقت العمل، وهي ظروف سـيئة لها علاقة قوية بالإحباط. كذلك فإن مراقبة أداء العاملين في مجال معين قد يحسن أداءهم في ذلك المجال، ولكن ذلك التحسـين قد يكون على حساب مجالات أخرى أكـثر أهمية من المجال الذي تم التـركيـز عليه بالمتابـعة والتقـييم. فعـلى سبيل المثـال فإن مراقـبة عـمال

التليفونات الذين يقومون بتحقيق الاتصال التليفوني بين طرفيه للتأكد من أنهم لا يقضون أكثر من 22 ثانية في أداء تلك الخدمة - إذا كانت لهجتهم قوية وإذا كانت لا توجد هناك عوائق تحول بينهم وبين الاستماع الجيد - قد أظهرت أن العاملين يقومون ببساطة بإنهاء عمليات الاتصال، وإن لم يحصل العملاء على العون المناسب بهدف المحافظة على المكافآت المرتبطة بالالتزام بذلك المعدل . ونتيجة لذلك تم الوفاء بذلك المعدل في جميع الحالات تقريبًا. وحتى هؤلاء الذين لا يقومون بإنهاء عمليات الاتصال فإنهم يشكون من أنهم لا يجدون الوقت الكافي لإضفاء جو السرور والصداقة على خدماتهم للعملاء بالطريقة التي يفضلونها عندما يتوفر لديهم الوقت اللازم لذلك.

ولا يقتصر الأمر على كراهة العاملين للمراقبة المستمرة لأدائهم ، ذلك أن المشرفين أيضًا يكرهون القيام بالمراجعة المنتظمة للبيانات الخاصة بمراقبة أداء مرءوسيهم. والمشكلة هي أن المراجعة ستزيد توقعات العاملين الخاصة بالحصول على مزيد من الاتصال بينهم وبين المشرفين بخصوص ذلك الأداء، ولكن وقت المشرفين قد لا يسمح بهذا. وبذلك تسوء العلاقة بينهم وبين مرءوسيهم لأن الاتصالات أقل من المستوى المتوقع. وعندما يكون أداء العاملين سيئًا أو أقل كثيرًا مما هو متوقع، فمن الممكن للمشرفين أن يعتمدوا على تقييم الأداء المؤسس على الكومبيوتر للحصول على البيانات التي تتخذ أساسًا لتحديد المشكلة. وفي ظل هذه الظروف فإن المشرفين ينتفعون من ذلك النظام في الحصول على البيانات الدقيقة التي يمكنهم استخدامها لتشخيص المشكلة التي واجهونها.

والخلاصة: أنه قد تكون هناك بعض المزايا لنظام تقييم الأداء المؤسس على استخدام الكومبيوتر، ولكن هناك أيضًا بعض المثالب التي لا يمكن التغاضي عنها. ويلخص الشكل (15 - 5) ما أوردناه في ذلك المجال. ومازال أمام استخدام التقنية في هذا المجال شوط طويل لتقطعه حتى تحظى بالقبول العام. ويبدو أن استخدام هذه التقنية الجديدة - مثلها مثل أي أسلوب جديد تم إستخدامه في مجال العمل - يحمل في طياته تهديدًا للعلاقة بين العاملين والمنظمة. فهل يحصل هذا الأسلوب على القبول العام؟

إننا نتوقع أن ترتبط الإجابة على ذلك السؤال بالاستخدام الجيد أو السيء لهذا الأسلوب. فإذا استخدم كأداة لتحسين الأداء فإن هناك دورًا جيد يمكن أن يقوم به هذا الأسلوب في المنظمة. أما إذا أسيء استخدام وأصبح وسيلة للملاحظة أو المتابعة الدقيقة للعامل بهدف التعرف على الأنشطة البعيدة عن العمل (مثل عدد مرات الذهاب لدورات المياه وطول الوقت الذي يقضيه العامل في ذلك، فإنه سيعتبر تدخلاً في خصوصيات العامل وسيتم رفضه بالتالي. والنتيجة أن التقنية في حد ذاتها لا تعتبر جيدة أو سيئة، وإنما استخدام الناس لها هو الذي يوصف بأنه جيد أو سيء.



شكل (15- 5) تقييم الأداء باستخدام الكومبيوتر: حقيبة مملوءة بالآثار الجيدة والرديئة

استخدم هذا الأسلوب لتحسين أداء العامل، ولكن أثاره كانت إيجابية وسلبية

قضايا أخلاقية:

ما الأساس الأخلاقي لقبول تقييم الأداء المؤسس على استخدام الكومبيوتر؟ وما الأساس الأخلاقي لرفضه؟ هل تعتقد أن هذا النظام مقبول من الناحية الأخلاقية؟

المساعدات التكنولوجية لخدمة العملاء

Technological Aids to Customer Service

هل سمعت شخصًا يشكو من أن الخدمات المقدمة للعملاء اليوم ليست بذات المستوى الذي كان يقدم لهم في الأيام الخوالي؟ هذه الشكوى موجودة بصفة عامة فخلال الخمسينات كانت الشركات تقدم خدمات تتوافق مع الظروف الخاصة بكل عميل. فعلى سبيل المثال كان بإمكانك أن تطلب بالتليفون احتياجاتك من صاحب المتجر القريب منك، ثم يقوم هو بإرسالها إليك بواسطة ابنه عندما يعود من مدرسته، وقد يقوم بإضافة ثمنها إلى حسابك الشخصي طرفه. وكان بإمكانك أيضًا أن تذهب بسيارتك إلى محطة البنزين القريبة منك حيث يتم ملؤها بالبنزين، وتنظيف زجاجها وفحص مستوى زيتها وتغييره إذا رغبت في ذلك، وربما تم أيضًا تغيير الشكمان وكفرات السيارات إذا كانت هناك حاجة لذلك. أما اليوم فإنه من المحتمل أن يكون ذلك المتجر قد أخلي مكانه لأحد المتاجر الضخمة Supermarket، كما أن محطة البنزين الصغيرة قد استبدلت بأخرى كبيرة تقوم على خدمة العميل لنفسه بعد دفع ثمن البنزين الذي يود الحصول عليه.

ويرى الخبراء أن هناك أسبابًا عديدة أدت إلى تنميط الخدمات لتناسب أي عميل.

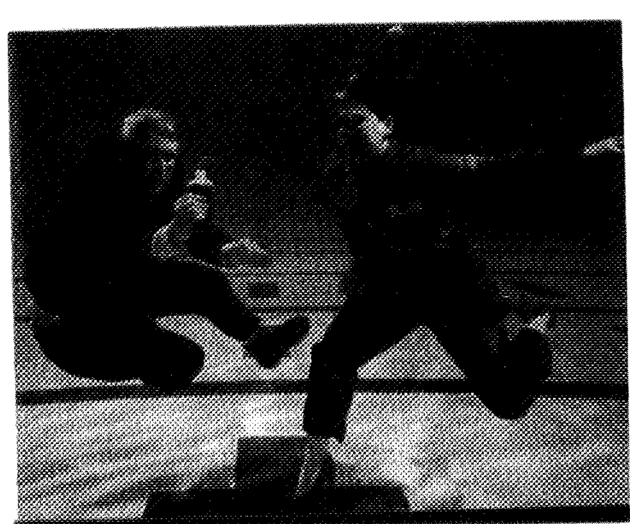
فانتـشار السيـارات قد أدى إلى امـتداد المدن الحضـرية واتساع مداهـا مما أدى إلى تضخم أحجام المتاجـر. كما أن احتدام المنافسة قد أدى إلـى أن يصبح هامش الربح محدودًا وإلى اشتداد الحاجة إلى منتجات وخدمات نمطيـة. والنتيجة أنه وإن كان الطعام الذي تطهيه الأم أكثـر تناسقًـا مع الظروف الشخـصية لأفـراد الأسرة بالمقـارنة بما تحصل عليـه الأسرة من ماكدونالـدز، ولكننا إذا أخذنا في الاعتبـار التكلفة الاقتصـادية العالية الخاصـة بإنتاج كل وحدة فإن طعام الأم لا يستـطيع بالتأكيد منافسة الإنتاج النمطي الكبيـر الذي توزعه شركة ماكدونالدز. ونظرًا لشـيوع الخدمات النمطية واندثار الخـدمات التي تصمم لتناسب ظروف كل عميل، فقد أصبح هذا النوع من الخدمات يعتبر كارثة من حيث مستوى التكلفة.

ومع ذلك فإن التقنيـة الحديثة قد مكنت الشركات من إعـادة أسلوب الخدمات إلى أن تناسب ظروف كل عمـيل إلى الحياة عن طريق استخـدام عدد من الطرق التي لم يكن من الممكن استخدامهـا سابقًا. فعلى سبيل المثال فإن العديد مـن المنظمات تستخدم هذه الأيام أنواعًا من التقنية التي تهدف إلى تقديم الخدمات المناسبـة للتوقعات الشخصية لكل عميل. ومن أمثلة ذلك استـخدام نظم كومبيـوتر هدفها انتقاء أنسب أنواع الـكوبونات لكل عميل يقوم بشراء أنواع معينـة من المنتجات من المتاجر الكبرى. وتقوم متاجـر السلسلة الضخمة بطبع تلك الكوبونات على ظهـر إيصالات الدفع، كمـا يقوم البـعض الآخر بطبعـها على أوراق مستقلة وتوزع على كل عميل. ومن المعروف أنه يتم تصميم تلك الكوبونات بحيث تتلاءم مع ظروف العـميل التي تفهم من أنواع مـشترياته. فعلى سـبيل المثال فإن العـملاء الذين يشـترون للإفطـار نوعًا خـاصا من أنواع السـيريال قد يتم تشـجـيعـهم عن طريق الكوبونات على تجربة نـوع آخر. كما أن العـملاء الذين يشتـرون عجينة الفـول السوداني Peanut Butter قد يتم تشجيعهم بواسطة الكوبونات على شراء المنتجات التي تستخدم معها مثل الخبز والچيلي.

ومع أن تلك الإجراءات لا تؤدي إلى تقديم خدمة تتناسب مع رغبات كل عميل بنفس المستـوى الذي كان يقـوم به أصحاب المتـاجر الصغـيرة، إلا أنها تمثـل نوعًا من استـخدام الكومبيوتر لتحقيق الملاءمة في الخدمـات بالطريقة التي يبحث عنها العملاء - أي أنها إحدى طرق الاستفادة بالتقـنية المتاحة. ومن المدهش أن كلا من العملاء والشركـات قد استفاد من استخدام التقنية في تفصيل الخدمة لتناسب ظروف كل عميل .

وقد ساعدت التـقنية أيضًا على إعادة تنشيط خدمات الـعملاء عن طريق تقديم المزيد من الخدمات. ويعني ذلك تقـديم مزيد من الدعم للعميل في مجال مـعين. كيف تساعد التقنيـة الشركات على تقديم المزيـد من الدعم؟ تَفَوَّق عدد من الشركـات في هذا المجال. وأحيانًا ما تكون المساعـدة الإضافية صغيرة ولكن تأثيرها يكون عظيمـًا. فعلى سبيل المثال فإن شركة هيرتز Hertz ابتكرت عدة نظم لتساعد بها شركات بتأجير السيارات يقوم أحدها

بإرشاد مستأجر السيارة إلى مكان وجود السيارة التي استأجرها عن طريق العلامات الإرشادية. ويمكن الآخر - وهو آلة تحمل باليد - موظف الشركة من فحص السيارات التي أعادها العملاء، وتصدر في نفس الوقت الإيصالات التي توضح المبالغ المطلوبة من العملاء. وقد ساعدت هذه الآلات في القضاء على طوابير انتظار الفحص أثناء استلام العملاء للسيارات وإعادتها. وقد ساعدت هذه التقنية الصديقة للعملاء شركة هرتز في الحصول على عدد كبير من العملاء.



شكل (15- 6) تصميم الشركة خدماتها لتناسب إحتياجات الشركات الأخرى
قامت شركة تسم ستيشن - التي توجد بمدينة ديتون ولاية أوهايو بتنمية نوع من منتجات النظافة لتناسب عملاءها من الشركات الصناعية. وفي الصورة نرى الكيميائية كاثي هانسن ورئيس الشركة جورج هومان تحت الماء يقومان باختبار أحد المنظفات المركزة المصنوعة لتتوافق مع احتياجات أحد العملاء. وقد ساعدت التقنية على إنتاج وتوزيع تلك المنتجات بتكلفة معقولة.

وفي النهاية فإن التقنية قد تساعد على تغيير النشاط، بمعنى تنمية منتجات أو خدمات جديدة تفي باحتياجات العملاء بطريقة أفضل. وبالتحديد فإن نظم المعلومات المؤسسة على الكومبيوتر تمكن الشركات الحديثة من إنتاج المنتجات والخدمات التي تتوافق مع احتياجات كل عميل بنفس مستوى الكفاءة التي يتم بها إنتاج السلع النمطية.

فعلى سبيل المثال فإن شركة بنيامين مور Benjamin Moore للدهانات تستخدم صورة ضوئية لتحديد ألوان عينة من أقمشة مفروشات العملاء، ثم تطلب من الكومبيوتر تحديد مزيج الطلاء المناسب لتلك الألوان. وبالإضافة إلى ذلك فإن تقنية الطباعة الآن تسمح لناشري المجلات بأن يوائموا بين الإعلانات والمواد المنشورة الأخرى وبين ظروف مختلف فئات القراء. ونتيجة لذلك فإن ناشر فارم جورنال يرسل للمشتركين الذين يربون الخنازير في ولاية أيوا طبعة مختلفة نوعًا ما عن تلك التي يرسلها لمربي مواشي الألبان بولاية فيرمونت. وتوضح هذه الأمثلة طرق استخدام الشركات المعاصرة للتقنية الحديثة لتغيير أنشطتهم ليتمكنوا من تقديم منتجات وخدمات أفضل للعملاء.

وبينما تقود بعض أنواع التـقنية إلى تنميط المنتجات والخـدمات فإن بعضها يسـتخدم فعلاً لتحسين مسـتوى خدمة العملاء. ولا نتوقع أن يعود السيد سـميث لمتجره الذي كان موجوداً بالشارع الذي تقطن به، ولا نتوقع أيضًا أن يعود السيد جس Gus لمحطته الصغيرة التي كانت تقدم لنا خدمات السيارات، ولكننا نتوقع أن تسـاعد التقنية على تحسين مستوى خدمة العملاء في هذين النشاطين وفي العديد من الأنشطة الأخرى.

التقنية صديقة البيئة: Environmentally Friendly Technology

تصميم المنتجات لتكون سهلة التحلل: Design For Disassembly

من الواضح أن مـخـزون المعـادن الموجودة في الأرض يسـتنزف بسـرعـة، وأن دفن النفايات في الأرض قد وصل إلى أقصى مستوى. وسواء صدقت أو لم تصدق فإن 94% من المواد التي نأخذها من الأرض تعود إليها في شكل نفـايات بعد أشهر قليلة. ولا يوجد أدنى قـدر من الخطإ في أن الدول الصناعـية ظلت تحـصل على الثـروة من داخل الأرض أحقابًا طويلة ثم تعيد ذلك إلى الأرض في شكل نفايات. ويؤكد العلماء أن ذلك لا يمكن أن يستـمر إلى الأبد. وإذا كنا نرغب في الاعـتماد على المصـادر الموجودة في الأرض في المستقبل فلابد أن نحافظ عليها، وأن نستخدمها بحكمة. ولحسن الحظ فإن التحركات الآن على قدم وساق لحمل الشركات الصناعية على تحمل مسئولية قبول منتجاتها السابقة وإعادة تدويرها. وسـتتبنى الدول الأوربية قـريبًا قـوانين تلزم الشركـات بذلك. وفي المانيـا فإن الشركات الآن مسئولة الآن فعلاً عن كيفية التصرف في أغلفة منتجاتها، وقد شجعها ذلك ليس فـقط على إعـادة تدويرها، بل على اكـتشـاف طرق ذكيـة لتـقليل مـقادير الأغلفـة المستخدمة.

وقد كـانت آثار القوانين الألمانية مشـجعة: فخـلال السنتين التاليتين لصـدور القانون الخاص بذلك نقصت كمية المواد المستخدمة في ذلك بنسبة 4% - أو ما يوازي 600 مليون طن. وبعد هذا النجـاح تحركت الشركات لتخـفيض مقدار المنتجـات التي تذهب للنفاية، ومن أهم الطرق المسـتخدمة في هذا المجـال هو تصميم المنـتجات لتكون سـهلة التحلل. والمقصود بذلك الإجراءات الخاصة بتصميـم وبناء المنتجات بحيث تستخدم أجزاؤها القليلة عددًا من المراتب ويتحقق الأمن الكامل عند التخلص منها في نهاية حياة المنتجات. ويعني هذا عددًا محدودًا من الأجـزاء، ومقادير محدودة من المواد الخام، وأن إجـراءات التجميع قد صممت وفي ذهن مصممها تسهيل عمليات تفكيكها في المراحل التالية.

ومن الممكن أن نحصل على مثـال جيد لتلك الإجراءات من صناعة السـيارات. فقد استبـدلت شركة BMW مواد اللحام المـستخدمة في مـخففات الصـدمة الأماميـة والخلفية

(الأكصدامات) بأربطة من مواد أخرى مما سهل عمليات تدويرها، كذلك فإن لوحة المفاتيح تصنع من مادة البولويوريثان المطاطية التي يمكن تدويرها في فترة قصيرة. والآن فإن 80% من المواد التي تصنع منها سيارات BMW قابلة للتدوير، كما أن الشركة تطمح إلى زيادة هذه النسبة إلى 95%. ولا تعتبر السيارات هي المرشح الوحيد للانتفاع من تلك التقنية حيث إن الكومبيوتر والتليفونات والموتورات من الصناعات التي يتم تصميمها الآن وفي النية إعادة استخدامها وسهولة فكها وتدويرها وتحليلها.

وإذا كان قد سبق لك استخدام كاميرا كوداك المسماة "فن سيفر. Fun Saver التي تأتي فيها الكاميرا والفيلم في عبوة تستخدم مرة واحدة، فإنك تكون قد استخدمت أحد المنتجات المصممة بنية تسهيل عملية التحلل. وبالطبع فإن كاميرات الشركة وأفلامها لم تكن تصنع بذلك الأسلوب فيما سبق. وقد كانت هذه المنتجات هي أول ما طرحته كوداك من هذا النوع. ومع ذلك فإن كوداك تعرضت لاتهام المهتمين بالبيئة في التسعينات بأنها طمرت في الأرض مئات الآلاف من الكاميرات. أما اليوم فإن هذه الكاميرات تصمم بحيث تعاد إلى شركة كوداك بواسطة طابعي الأفلام، وفي الشركة يتم طحن البلاستك وإعادة تشكيله إلى موديلات جديدة. أما الأجزاء الموجودة في باطن الكاميرا مثل الأجزاء المحركة والإليكترونية فإنه يعاد استخدامها ربما عشر مرات أو أكثر من ذلك.

وليست كوداك هي الشركة الأمريكية الوحيدة التي تستخدم هذه التقنية، فشركة زيروكس تستخدم أيضًا مواد من الممكن إعادة تدويرها في آلات التصوير التي تنتجها. وكما قد تتخيل فإن الحوافز وراء استخدام هذا النوع من التقنية هو المحافظة على البيئة- سواء أدى ذلك في النهاية إلى المحافظة على البيئة أو إلى زيادة أرباح الشركة. وقد اكتشفت الشركات أنها تحقق مزيدًا من الدخل عن طريق إعادة استخدام المواد التي سبق استخدامها مع الأخذ في الاعتبار تكاليف إعادة تجهيز المصانع بالتقنيات الحديثة اللازمة لذلك. فقد كانت كوداك فن سيفر أعظم منتجات الشركة أرباحًا، كذلك حققت زيروكس وفورات سنوية قدرها 500$ مليون سنويا نتيجة لإعادة تدوير أجزاء ماكينات التصوير. والأساس في هذا النوع من التقنية هو مساعدة الشركات على توفير النقود والمحافظة على الموارد الطبيعية الموجودة بالأرض.

قضايا عالمية:

من الواضح أن التقنية المساعدة على المحافظة على البيئة انتشرت في أوربا قبل الولايات المتحدة، فما هي أسباب ذلك من وجهة نظرك؟ ما الذي ينبغي عمله حتى تلحق الولايات المتحدة بأوروبا في ذلك المضمار؟

الرؤية الآلية : العيون الإلكترونية تحسن الجودة:

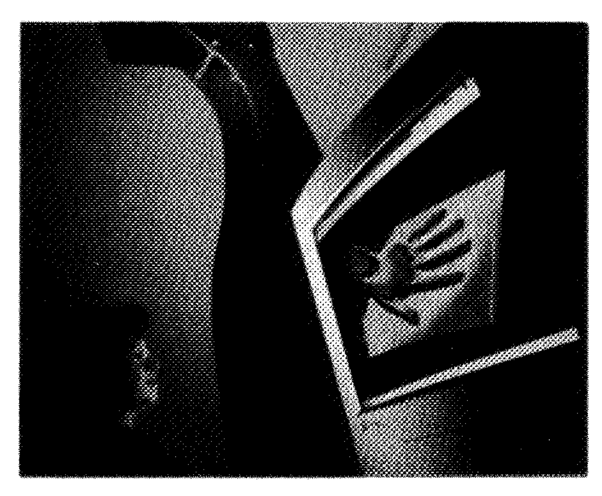
Electronic Eyes Improve Quality Machine Vision

تقليديا فإن مـراقبة الجودة بالمصانـع تتضمن أخذ عينة من المنتـجات التامة وفحـصها للتأكد من خلوها من الـعيوب. ومازال هذا النظام موجـودًا حتى الآن، ولكن هناك نظمًا أخرى آخذة في الانتشار تعتمد على التقنية المتطورة بهدف تقديم فحوصًا ومقاييس أكثر دقة لم نكن نتخيلها من قـبل. ومن التقنيات المستخدمة في هذا المجـال ما يعرف بالرؤية الآلية Machine Vision، وهي عبارة عن عـيون إليكترونية تنقل صـورة لكومبيوتر مـتصل بها، ويتولى هذا الكومبيـوتر شرحها وإرسال توجيهـات لمكائن أخرى لاتخاذ الأجراء المناسب. وتستخدم هذه التقنية الآن لتحقيق الأهداف الآتية:

- تخليص الخضروات من الشوائب قبل تعبئتها.
- التأكد من وضع كل نوع من الحبوب - الدواء، أو البقوليات- في العبوة الصحيحة.
- التأكد من وجود ثلج على أجنحة الطائرات قبل إقلاعها لازالته إن وجد.
- تحديد أماكن العقد في جذوع الأشجار المقطوعة - أي تحديد أماكن فروع الشجرة في الجذع.
- تحديد الأخطاء الموجودة بخلايا الكومبيوتر - تلك التي لا ترى إلا بالكومبيوتر.

وأحد أكثر استخدامات هذا النوع من التقنـية إثارة للإعجاب موجود في مصنع شركة مرسيـدس بمدينة فانس Vance ولاية ألاباما حـيث تصنع السيارة الرياضـية من المجمـوعة الاقتصادية M. ففي هذا المصنع يتم فـحص كل سيارة للتأكد من خلـوها من العيوب في 45 ثانية بواسطة 38 كاميرا تعمل بأشعة الليزر، وتأخذ 84 مقياسًا جوهريـا لقياس مستوى جودة الإنتاج. وتبلغ تكلفـة الأجهزة المستخدمـة في تلك الإجراءات مليون دولار، ولكن هذه الأجهزة قامت بالكثير للتأكد من توفر مستوى جودة المنتج. ومن هنا فإن عائدها يعتبر عال جدًا، ويعنى ذلك أن استثمار مرسيدس ذات الشهرة الذائعة في مجال جودة المنتجات يعتبر قليلاً جدًا بالمقارنة بعائده.

ولا ينبـغي أن تضلُّك الأمثلـة السابقـة وتقودك إلى الاعـتقـاد بأن الرؤية الميكانيكيـة تستـخدم في المجـال الصناعي فقط. ذلك أن لهـذه التقنية تطبـيقـات في مجال خـدمات العملاء- فعلى سبيل المثال فإن هذه التقنيـة تستخدم الآن للتأكد من تناسب حجم قفازات اليدين مع يدي لاعب الجولف. كـذلك فإنه يتم اختبارها الآن لأخذ بصـمة أعين العملاء والتأكد من شخصيـاتهم. ولن يكون ذلك اليوم الذي تذهب فيه إلى الصارف الآلي الذي يقوم بالتأكـد من شخصيـتك عن طريق مقارنة ذلك الجزء الملون من عـينيك بتلك الصورة المخزنة لك في قاعـدة المعلومات الموجودة بالبنك قبل أن تتمكن من الصـرف من حسابك بالبنك، بصرف النظر عن وجود أو عدم وجود بطاقة معك.



شكل (15- 7) ماكينات الرؤية أثناء عملها
تستخدم هذه الآلات للتأكد من تناسب حجم القفازات التي يستخدمها لاعب الجولف. وهناك استخدامات عديدة لنفس التقنية في المجال الصناعي

أنت مستشار للسلوك التنظيمي

تواجه شركتك صعوبات كبيرة في الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء الذين يعملون في قسم الاتصالات التسويقية. وقد أوضحت المقابلات التي تتم مع الموظفين الذين يتركون الخدمة أنهم غير راضين عن عدد من الأشياء، منها أنه يتم تقييم أدائهم عن طريق الملاحظة الدقيقة التي تتم بواسطة الكومبيوتر، وأنهم يشعرون بالوحدة وعدم وجود أصدقاء نتيجة لجلوسهم منفردين طول اليوم. وقد طلب منك دراسة هذه المشكلة وتقديم مقترحات لحلها.

1 - *هل يبدو أن رد فعل هؤلاء العمال غير عادي، أم أنها أشياء متوقعة؟ اشرح.*

2 - *ما التغير الطفيف الذي يمكن عمله للمساعدة في حل هذه المشكلة؟*

3 - *ما الأسباب التي يمكن تقديمها لاقتراح التخلص من تقييم الأداء بواسطة الكومبيوتر؟ ما الظروف التي تساعد على التخلص من ذلك النظام؟*

4 - *أحد الحلول التي تفكر فيها هو البحث عن مصدر كبير للحصول على العاملين المناسبين منه. كيف يمكنك استخدام التقنية المعاونة لفتح وظائف الاتصالات التسويقية لمن لديهم عجز بدني.*

علاقة التقنية بتصميم المنظمات

Technology : A Major Cause And Consequence of Organizational Design

ركزنا حتى الآن على دراسة الدور الذي تلعبه التقنية في سلوك الفرد والجماعة. وكما قد تتخيل فإن هناك علاقة وثيقة بين التقنية وتصميم المنظمات. ومن الواضح أن التقنية المستخدمة في أي منظمة ترتبط بقوة بالعمل الذي تؤديه المنظمة، وبالأعمال الأساسية التي تريد المنظمة إنجازها. ومع ذلك فإن هذه العلاقة تشبه شارعًا ذا اتجاهين. فالمنظمات لاتختار فقط التقنية التي تستخدمها، بل إنها تتأثر بها فور قيامها بالأختيار. وسنصف في هذا المبحث عدداً من الدراسات الأساسية التي تؤكد هذه النتيجة. ومع أنه من الصعب

مقارنة نتائج هذه الدراسات بطريقة بسيطة مباشرة، فإنها تؤكد نتيجة واحدة هي أن التقنية تؤثر بوضوح على أداء المنظمات وتصميمها.

العلاقة بين التقنية والهيكل التنظيمي في الشركات الصناعية:

اختبرت بعض البحوث التقليدية الشهيرة العلاقة بين التقنية وتصميم الشركات الصناعية. وتساعدنا مراجعة تلك البحوث على توضيح تلك العلاقة المعقدة.

دراسات وود وارد: Woodward Studies ربما كان أشهر تلك الدراسات التي أجرتها في إنجلترا وود وارد ومعاوها خلال الستينات من القرن العشرين. وقد جمعت وود وارد بيانات عن 100 شركة صناعية بهدف تحديد العلاقة بين التقنية وبين عدد من الخصائص المرتبطة بالهيكل التنظيمي مثل: اللامركزية، ومدى الرقابة ، وعدد آخر من الخصائص المرتبطة بأداء المنظمة مثل: مستوى الأرباح ونصيب الشركة من السوق. وقد توقعت وفقًا للمدخل التقليدي في تصميم المنظمات -راجع الفصل 14 - أن تتصف المنظمات الناجحة بعدد من الخصائص تختلف عن تلك التي تتصف بها المنظمات غير الناجحة. ولكن المدهش أن ذلك لم يكن صحيحً. وبدلاً من ذلك فقد ظهر أن هناك عددًا من الخصائص يشيع وجودها في المنظمات كلها - ناجحة وغير ناجحة. ولذلك فإن دراسات وود وارد قدمت دعمًا محدودًا، بل ربما لم تقدم أي دعم إطلاقًا لنظرية عالمية الإدارة.

وبدلاً من ذلك فإن وودوارد وجدت أن نجاح المنظمات مرتبط بدرجة تناسب هيكلها مع التقنية التي تستخدمها. وبالتحديد فإنها قارنت بين الشركات وفقًا لثلاثة أنواع من التقنية المستخدمة في ذلك الوقت هي:

- **إنتاج المجموعات الصغيرة**: هنا يتم الإنتاج وفقًا لطلبات العلماء. فالماكينات المستخدمة بسيطة، كما أن الشركات تقوم بإنتاج مجموعات صغيرة وفقًا لطلبات العملاء. وتنتج الشركات التي تتبع هذا الأسلوب منتجات معدات بناء متخصصة، ومعدات إليكترونية بمواصفات يحددها العملاء، وما شابه ذلك. أيضًا فإن من أمثلة إنتاج المجموعات صناعة الملابس، والطباعة.

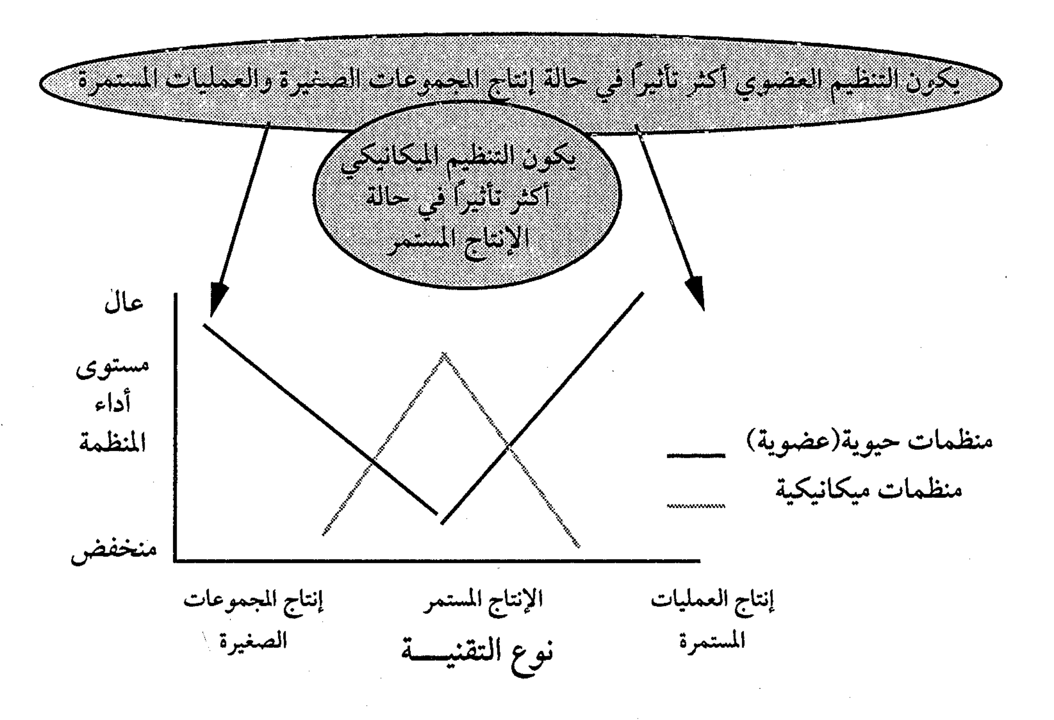
- **الإنتاج الكبير**: أو إنتاج المجموعات الكبيرة: تعتمد على أسلوب خطوط الانتاج. وتعتمد هذه المنظمات على الإنتاج في المدى الطويل لمنتجات أو أجزاء نمطية . يلي عمليات الانتاج في تلك المنظمات عمليات التخزين التي يتم منها الوفاء بطلبات العملاء.

- **إنتاج العمليات المستمرة**: وتعتبر هذه المنظمات عادة معقدة من الناحية التكنولوجية ويكون الإنتاج فيها أتوماتيكيا بالكامل. وتضم هذه الشركات شركات البترول والشركات التي تعمل في الكيمياء.

وعندما قارنت وودوارد بين الشركات على أساس تلك الأنواع الثلاثة من التقنية لاحظت وجود فروق هامة بينها. وأول هذه الفروق هو إتلاف الهيكل التنظيمي في هذه الشركات. فعلى سبيل المثال فإن مدى التحكم كان عاليًا بالنسبة لمشرفي المستويات الإدارية الدنيا، كما كان مستوى المركزية عاليًا بالنسبة للشركات التي تستخدم تقنيات الإنتاج الكبير بالمقارنة بالشركة التي تستخدم تقنيات المجموعات الصغرى، وتلك التي تتبع تقنيات إنتاج العمليات المستمرة. وبالمثل فإن سلسلة الأوامر كانت طويلة في الشركات التي تتبع نظام العمليات المستمرة وقصيرة في الشركات التي تتبع نظام المجموعات الصغيرة في الإنتاج. وباختصار فإن نوع التقنية المستخدم أثر كثيرًا على الهيكل التنظيمي للشركة. وبلغة وودوارد فإن كل نوع من أنواع التقنية يفرض على المديرين وعلى المنظمات القيام بواجبات مختلفة باستخدام الهيكل التنظيمي المناسب.

وربما كانت نتائج بحوث وودوارد من ارتباط خصائص المنظمات الناجحة والفاشلة بالتقنية المستخدمة أكثر أهمية مما ذكرته من تأثير التقنية على الهيكل التنظيمي للشركة. ففي المستويات الدنيا والعليا من التقنية فإن التصميم العضوي (الحيوي) Organic يعمل بطريقة ممتازة. ووفقًا لهذا التصميم فإن السلطة تكون لا مركزية ويتم نشرها في جميع أرجاء المنظمة، وعلى ذلك فإن الشركات التي تستخدم تلك الاستراتيجية تحقق نجاحًا أكبر من تلك المنظمات التي تتبع المدخل الميكانيكي للتنظيم الذي تكون السلطة فيه مركزة في عدد محدود من رجال الإدارة العليا- راجع الفصل 14 لتذكر الفرق بين المنظمات العضوية والميكانيكية. وعلى العكس من ذلك فإن المنظمات التي تستخدم تقنية الإنتاج الكبير تحقق أفضل مستويات النجاح عندما تستخدم التنظيم الميكانيكي - راجع الشكل (8 - 15).

كذلك فإن هيكل الشركات الناجحة يميل إلى أن يكون مناسبًا لمستوى التقنية المستخدم فيها. وبالتحديد فإن الشركات التي تحقق مستوى أداء أعلى من المتوسط تكون خصائص هياكلها التنظيمية مشابهة لتلك الشركات التي تستخدم نفس طرق الإنتاج (التقنية). وعلى العكس من ذلك فإن الشركات التي ينخفض فيها مستوى الإنتاج عن المتوسط تميل إلى تبني هيكل تنظيمي يختلف عن الهيكل الذي يشيع استخدامه في العدد الأكبر من الشركات التي تستخدم هذه التقنية. والخلاصة: أن نتائج البحوث التي أجرتها وودوارد قد أشارت إلى أن هناك ارتباطًا وثيقًا بين التقنية المستخدمة في المنظمات وبين مستوى أدائها.



شكل (15- 8) دراسات وودوارد:

أشارت نتائج الدراسـات التقليدية التي أجرتها وودوارد أن التنظيم العـضوي يكون أكثر تأثير عند اسـتخدام تقنية إنتاج المجمـوعات الصغيرة، وتقنية العـمليات المستمرة، بينما يكون التنظيم الميكانـيكي أكثر تأثيراً في حالة الإنتاج المستمر.

الدراسات المعاصـرة ***Contemporary Studies:*** كما قد تتخيل فإننا قـد عرفنا الكثير عن التصميم التنظيمي بعد انتهاء وود وارد من دراستها ولو لم يكن هنا سبب لمزيد من المعرفة إلا التغير التقني السـريع لكان ذلك كافيًا. وبالإضـافة إلى الأنواع الثلاثة التي درستـها وودوارد فإن هناك نوعًا حديثًا من المـنظمات ينتج منتجات تتوافق بالكامل مع مواصـفات العميل، ذات أداء متميز بكميات مـحدودة. ويطلق على ذلك النوع من الإنتاج باللغة الإنجليزية: Mass Customization - أو التوافق الكبير مع رغبات العملاء (شكل 15 -9) .

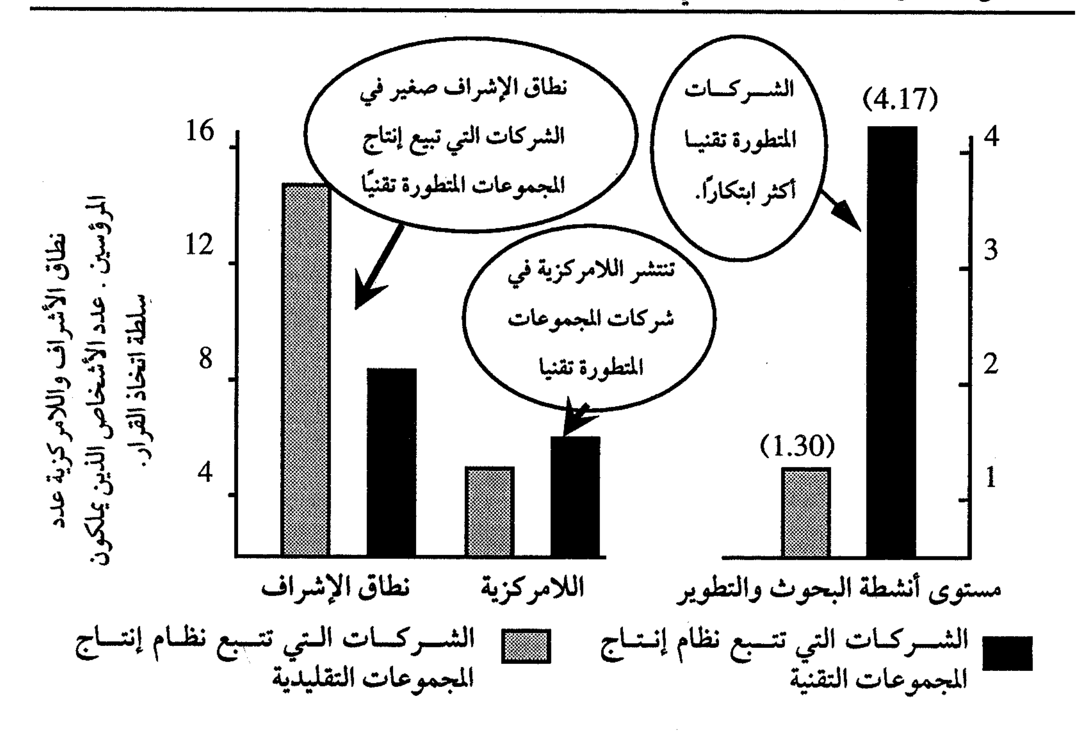
ونظرًا لأن هذه المنتجات مـتطورة ومعقدة من الناحـية التكنولوچية، فإنه يتم إنتـاجها باستخدام أجـهزة أتوماتيكية يتم السيطرة عليـها بواسطة الكومبيوتر. كمـا أن مشغلي هذه الآلات مهنـيون يتمـيزون بمسـتوى عـال من المعارف التكنـولوچية. وباخـتصار فـإن هذه الشـركات تـتقاسم بـعض الخصـائص مع الشركـات التـقليدية الـتي تتبع أسلوب إنتـاج المجموعات الـصغيرة التي وردت في دراسات وودوارد، ولكنها تشـارك الشركات المتطورة تقنيا التي تتبع أسلوب العمليات المستمرة التي ذكرتها وودوارد أيضًا.



شكل (15- 9) يقوم نظام التوافق الكبير مع رغبات العملاء على مبدأ أساسي هو أن حجمًا واحدًا لا يمكن أن يحقق رغبات الجميع.
إذا كنت بحاجة إلى حذاء فبإمكانك أن تشتري حذاءً جاهزًا رخيصًا قد لا يكون هو الموديل الذي تفضله أو المقاس المناسب لك بالضبط، وقد تقوم بدفع مبلغ أكبر للحصول على أنسب حذاء لك من حيث الشكل والمقاس من شركة كستم فوت، Custom Foot التي تستخدم الأجهزة التكنولوچية المتطورة تلك الأجهزة التي مكنت الشركة من إنتاج الحذاء المناسب لكل عميل (تفصيل) بتكلفة الإنتاج الكبير. وفي الصورة يقوم جهاز إليكتروني بأخذ مقاس قدم العميل، ويتم تزويد ماكينة الإنتاج بهذه المعلومات مباشرة لتنتج حذاء على مقاس قدم العميل.

ما شكل الهيكل التنظيمي الذي برز في هذا النوع من الشركات؟ فحص البحاثة الهيكل التنظيمي لمائة وعشرة من الشركات الأمريكية. عن طريق فحص طرق الإنتاج التي تتبعها هذه الشركات. وقد قسم البحاثة هذه الشركات إلى أربع مجموعات هي : المجموعات الصغيرة التقليدية، والمجموعات الصغيرة التكنولوچية- وهي الشركات التي تستخدم الآلات المتطورة المعقدة التي يتم السيطرة عليها باستخدام الكومبيوتر لإنتاج منتجات تتوافق مع إحتياجات العملاء - ثم تلك التي تتبع نظام الإنتاج الكبير. وأخيرًا: تلك التي تتبع نظام إنتاج المراحل. وقام البحاثة في هذه الدراسة بمقارنة الهيكل الداخلي لتلك المنظمات وفقًا لعدد من العوامل الأساسية مثل مدى الرقابة، والتخصص الوظيفي، واللامركزية، واتباع القواعد والأساليب الرسمية.

وكما يوضح الشكل (15 - 10) فإن هذه المنظمات تختلف عن بعضها من عدة أوجه. وكما كان متوقعًا فقد ظهر أن الهيكل التنظيمي للمنظمات التي صنفت ضمن الشركات التي تتبع نظام مجموعات الإنتاج التقليدية يختلف عن الهيكل التنظيمي للشركات المصنفة ضمن تلك التي تتبع نظام مجموعات الإنتاج الذي تستخدم فيه التقنية المتطورة من عدة زوايا. فعلى سبيل المثال فإن نطاق الإشراف في شركات إنتاج المجموعات التقليدية يكون أكبر منه في إنتاج المجموعات المتطورة تقنيا. كذلك فإن الشركات المتطورة تقنيا استخدمت عماله على درجة عالية من التخصص الوظيفي، ومن اللامركزية. وأهم من هذا فقد كانت الأنشطة الخاصة بالبحوث والتطوير مزدهرة في هذه الشركات بالمقارنة بالشركات التقليدية ودليل ذلك إرتفاع نسبة العاملين بتلك الوظائف في هذه الشركات عنها في الشركات التقليدية.



شكل (15- 10) أدلة جديدة على قوة العلاقة بين التقنية والهيكل التنظيمي

تختلف المنظمات التي تستخدم إنتاج المجموعات الـتقليدي عن تلك التي تستخدم إنتاج المجموعات الذي يعتمد على التقنية من عدة زوايا.

والخلاصة: أن توسيع نطاق دراسات وودوارد بشأن العلاقة بين التقنية التي تستخدمها الشركــة وهيكلها التنظيمي، قــد أظهر أن لاستخـدام المزيد من التقنية المتطورة في مــجال الإنتاج تأثير قوي على الهيكل التنظيمي للشركات. كذلك فإننا مازلنا بحاجة إلى مزيد من البحوث لدراسة تلك العلاقة الهامة وتحسين فهمنا لها.

تكامل انسياب العمل: دراسات آستون

Work- Flow Integration: The Aston Studies

تركت البحوث التي أجريت للتعرف على العلاقة بين التـقنية المستخدمة في الشركات الصناعة وبين الهيكل التنظيمي سـؤالاً واحدًا دون إجابة. ذلك السؤال هو : هل سنحصل على نفس النتائج إذا تم إجــراء البحوث في مجــالات أخرى؟ وقد قام فريق مــن الباحثين البريطــانيين العاملين في جــامعة آســتون بمحــاولة الإجابة على ذلك الســؤال. وقد غطت بحوثهم عددًا كبيرًا من الشركات العاملة في مجالات الصناعة والخدمات المختلفة مثل بنوك الاستثمار، وشــركات التأمين، ومتاجر الأقسام. وقــد ذكر هؤلاء البحاثة: أنه من الممكن وصف التقنية المستخــدمة وفقًا لثلاث خصائص هي : أوتوماتيكيــة المعدات، أو مدى قيام الآلة بأنشطة الوظيـفة؛ ومدى الالتزام بــاتباع خطوات العمل المقــررة ، أي مدى المرونة أو

عدم المرونة في اتباع تلك الخطوات؛ ودرجة دقة النتائج التي يمكن الحصول عليها عند تقييم الأداء - أي مدى إمكان استخدام طرق تقييم أداء كمية نحصل بواسطتها على نتائج دقيقة. ويبدو أن هناك ارتباط وثيق بين هذه العناصر الثلاثة، ولذلك تم دمجها في المقياس الذي أطلق عليه: مقياس تكامل إنسياب العمل. وكلما ارتفعت درجة الشركة على هذا المقياس، كلما زاد احتمال استخدامها للآلات الأتوماتيكية واتباعها لنظام صارم بالنسبة لتتابع عمليات الإنتاج، واستخدامها لمقاييس كمية في تقييم الأداء. ويوضح الجدول (15 - 4) الدرجات التي حصلت مجموعات الشركات المختلفة باستخدام هذا المقياس.

جدول (15- 4)

الدرجات التي حصلت عليها المجموعات المختلفة باستخدام مقياس تكامل انسياب العمل تحصل الشركات الصناعية بصفة عامة على درجات عالية على هذا المقياس بالمقارنة بشركات الخدمات مثل البنوك

الآلات	تصنيفها : منظمة صناعية أم منظمة خدمات	الدرجة
- شركة لصناعة السيارات	صناعية	17
- شركة لصناعة المنتجات المعدنية	صناعية	14
- شركة لصناعة الأطارات	صناعية	12
- شركة طباعة	خدمة	11
- قسم المياه بالوحدة المحلية	خدمة	10
- شركة تأمين	خدمة	7
- بنك ادخار	خدمة	4
- متجر أقسام	خدمة	2
- سلسلة متاجر تجزئة	خدمة	1

وعندما قارن هؤلاء البحاثة مقياس تكامل انسياب العمل بخصائص الهيكل التنظيمي فإنهم لم يكتشفوا وجود علاقة قوية بينهما . ولذلك فإنه يبدو لأول وهلة وجود تعارض بين نتائج هذه الدراسة ونتائج دراسات وودوارد. ولكن التحليل الدقيق لنتائج تلك الدراسات يظهر وجود علاقة قوية بين التقنية وبين ملامح الهيكل التنظيمي. فعلى سبيل المثال فإنه كلما زاد تكامل انسياب العمل كلما زاد التخصص والتنميط، وتفويض السلطة. ومع ذلك فإن مدى التغطية في تلك الدراسة محدود، كما أنه يبدو أنه يغطي فقط خصائص الهيكل التنظيمي التي لها صلة قوية بالانسياب الفعلي للعمل. وفوق ذلك فإن لحجم المنظمة تأثير أقوى من تأثير التكنولوچيا على عدد من خصائص الهيكل التنظيمي.

وتؤكد نتائج هذه البحوث والبحوث التالية لها نتيجتين أساسيتين هما: أولاً: يبدو أن للتقنية تأثير على الهيكل التنظيمي للشركة، ولكن تأثيرها يمثل نوعًا واحدًا من أنواع

التأثير. وعلى ذلك فإن ما يعرف بالتأثير الضروري للتقنية. بمعنى أن للتقنية تأثير ضروري على هيكل المنظمة مبالغ فيه. ثانيًا: ربما يكون تأثير التقنية على هيكل المنظمة قويا في المنظمات الصغيرة، حيث يكون لهذه الخصائص تأثير مباشر على انسياب العمل بالمقارنة بذلك التأثير في المنظمات الكبرى التي يكون هيكلها التنظيمي معقدًا وقليل التأثر بالإنتاج الفعلي.

وبضم نتائج البحوث السابقة إلى بعضها فإن نتائج بحوث جامعة آستون توضح أن تأثير التقنية غير قاصر على المنظمات الصناعية، ذلك أنه من الممكن ملاحظة ذلك التأثير في المنظمات الأخرى في ظل ظروف معينة.

التقنية والاعتماد المتبادل : Technology and Interdependence

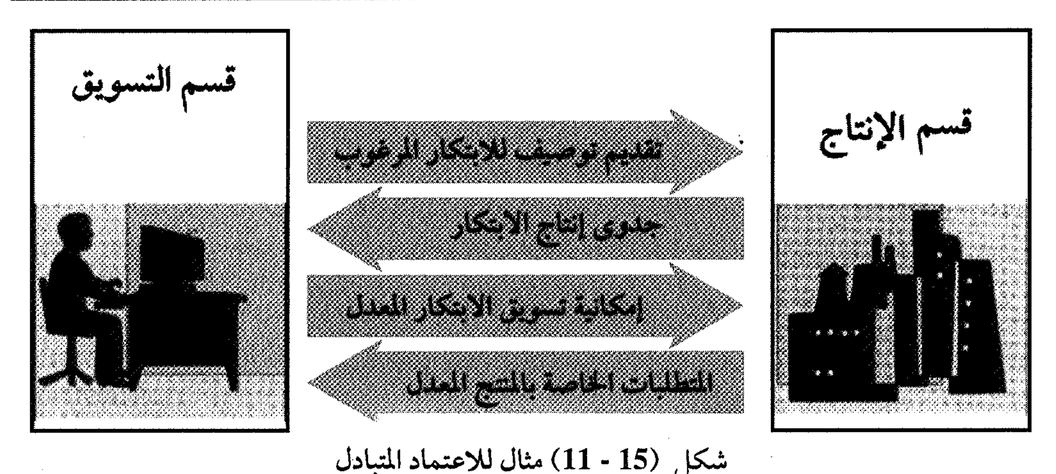
خاصية أخرى من خصائص التقنية التي لها تأثير على هيكل المنظمة هي: تبادل الاعتماد بين أقسام المنظمة والعاملين فيها. ويعني تبادل الاعتماد مدى ارتباط تحقيق العاملين في المنظمة وأقسامها ووحداتها لأهدافهم بالعاملين والأقسام والوحدات الأخرى بالمنظمة. أي مدى حاجة العاملين والأقسام والوحدات إلى الحصول على مساعدة الآخرين لتحقيق أهدافهم. وعندما يكون مستوى الاعتماد ضعيفًا فإن كل عامل أو قسم أو وحدة يستطيع أداء وظيفته دون انتظار الحصول على مساعدة أو مدخلات من أطراف أخرى بالمنظمة. وعلى العكس من ذلك فلا تستطيع الأقسام أو الوحدات بالمنظمة أو العاملين فيها أداء الوظائف المنوطة بهم إلا بعد الحصول على مساعدات أو مدخلات من الأطراف الأخرى عندما يكون مستوى الاعتماد قويا. وهنا يصبح التنسيق بين أجزاء المنظمة والعاملين فيها مهما. وقد اقترح طومسون Thompson إطارًا يساعد على فهم الأنواع المختلفة للاعتماد المتبادل، ويوضح كذلك التطبيقات الخاصة به عند تصميم هيكل تنظيمي فعال .

ويجيء في المستوى الأدنى من الاعتماد المتبادل ما يسمى بالاعتماد الاتفاقي Pooled Interdependence. وفيه يكون الشركاء أو الوحدات جزءًا من الشركة، ولكن النشاط لا يتم تداوله بينهم، بل إن كلا منهم يؤدي عمله مستقلاً عن الآخرين. وأحد الأمثلة الموضحة لذلك المستوى هو ذلك الاعتماد الموجود بين مجموعة من فروع إحدى شركات التجزئة التي توجد في الأسواق الكبرى الحديثة التي تسمى بالإنجليزية Mall حيث توجد هذه الفروع في مناطق جغرافية متباعدة وبينها ارتباط محدود إن وجد ذلك الارتباط أصلاً. ولكنها مع بعضها تكون الشركة الأم. ويعني ذلك أن مستوى التنسيق المطلوب بين هذه الفروع يكون محدودًا.

والمستوى التالي لمستوى الاعتماد الاتفاقي هو ما يطلق عليه: الاعتماد التتابعي

Sequential Interdependence، وفيه فإن مخرجات أحد أقسام المنظمة أو وحداتها تكون مدخلات قسم أو وحدة أخرى بنفس المنظمة. وعلى سبيل المثال فإن قسم التسويق في إحدى شركات الأغذية لا يمكن أن يبدأ حملة إعلانية عن أحد المنتجات الجديدة للشركة حتى يحصل على معلومات عن هذا المنتج من قسم تنمية المنتجات الجديدة. وبالمثل فإن العاملين على خطوط التجميع في إحدى شركات صناعة ألعاب الأطفال لا يمكن أن يقوموا بعملهم حتى يضمنوا توفر الأجزاء التي يتم تجميعها إما من وحدة أخرى أو من مورد خارجي. لاحظ أن المعلومات والأجزاء والمنتجات تنساب في اتجاه واحد في حالة الاعتماد التتابعي. وعلى ذلك فإن الوحدات التي تقف متباعدة في سلسلة عمليات الإنتاج يعتمد كل منها على سابقه. ولكن العمليات السابقة لا تعتمد على اللاحقة.

وأعلى مستوى إعتماد ذكر في نموذج توماس هو الاعتماد المتبادل Reciprocal Interdependence. وفيه فإن مخرجات كل قسم تعتبر مدخلات للقسم أو الوحدة بطريقة تبادلية. وعلى ذلك فإن مخرجات القسم أ تكون مدخلات للقسم ب، كما أن مخرجات القسم ب تكون مدخلات للقسم أ. ومن أمثلة ذلك الاعتماد المتبادل تلك العلاقة الموجودة بين قسمي الإنتاج والتسويق في العديد من الشركات. ذلك أن قسم التسويق قد يقوم بعد إجراء الاستقصاءات المناسبة بتقديم وصف المنتج الجديد أو ابتكار جديد لقسم الإنتاج. ويعتبر هذا التوصيف مدخلات بالنسبة لقسم الإنتاج الذي يقوم بدراسة جدوى لهذا المنتج، كما قد يقوم بإقتراح بعض التعديلات على ذلك المنتج، ثم يقوم بإرسال تلك التعديلات المقترحة إلى قسم التسويق لتقويمها من وجهة نظر العملاء، ثم يعيدها في شكل مدخلات إلى قسم الإنتاج لتكون أساسًا لمزيد من التخطيط الذي يقوم به قسم الإنتاج. وقد يتم تكرار هذه الإجراءات بين القسمين حتى تنتهي عمليات تطوير ذلك المنتج الجديد وتسويقه للعملاء شكل (15 - 11). وتتطلب هذه الأشكال من الاعتماد المتبادل درجات مختلفة من التنسيق. وكما ذكرنا فإن الحاجة إلى التنسيق تكون محدودة في ظل الاعتماد الاتفاقي نظرًا لاستقلال الأقسام عن بعضها. وعادة ما تكفي قواعد وأنماط العمل لتحقيق مستوى التنسيق المطلوب. وبالمقارنة بذلك فإن الاعتماد التتابعي يتطلب مستوى تنسيق أعلى كثيرًا مما يتطلبه الاعتماد الاتفاقي. ولذلك يتطلب القيام بالتنسيق عقد اجتماعات رسمية بين العاملين في الأقسام المختلفة، وإجراء اتصالات رأسية بين المسئولين في الإدارات العليا والدنيا. وأخيرًا فإن الاعتماد المتبادل يتطلب تركيز الإدارة على إتمام التنسيق بين الأقسام والوحدات التي يوجد بينها ذلك النوع من الاعتماد. ويتم تحقيق ذلك عن طريق عقد العديد من الأجتماعات والاتصالات الأفقية بين المستويات الإدارية العليا.



شكل (15 - 11) مثال للاعتماد المتبادل

في ظل الاعتماد المتبادل فإن مخرجات قسمين أو أكثر تكون مدخلات للأقسام الأخرى بطريقة تبادلية

كذلك فإن للاعتماد المتبادل بين أقسام المنظمة تأثير على هيكلها التنظيمي. فمن الواجب إعطاء انتباه خاص عند تصميم الهيكل التنظيمي للأقسام والوحدات التي يوجد بينها اعتماد تبادلي حتى تتمكن هذه الأقسام من إجراء التعديلات المستمرة في العلاقات المتبادلة بينها (مثلاً تكون مواقع هذه الأقسام قريبة من بعضها، ومن الممكن أن توجد تحت سلطة مدير واحد). كذلك فمن الواجب تنمية ميكانيكية خاصة للتأكد من تحقق درجة عالية من التنسيق بين هذه الأقسام مثل عقد اجتماعات يومية أو إنشاء أنماط إتصالات خاصة بين هذه الوحدات. وينبغي إعطاء الأهمية الأولى عند تخطيط الهيكل الداخلي للمنظمة للاعتماد المتبادل، كذلك فإن بذل الجهد لتحقيق اتصالات فعالة بين الوحدات التي يوجد بينها اعتماد تتابعي مطلوب أيضًا. فمن الواجب أن تتوفر إمكانيات الاتصال الفوري بين هذه الوحدات حتى ينساب العمل بينها بطريقة سلسة منتظمة. (للحصول على مثال لكيفية تحقيق ذلك في شركة فيديرال إكسبرييس راجع الحالة القصيرة الموجودة في نهاية ذلك الفصل).

والخلاصة: أن الأعمال التي تؤدي في المنظمة، والتكنولوجيا المستخدمة فيها يحددان مستوى الاعتماد المتبادل بين وحداتها. وعلى ذلك فمن الواجب النظر إلى ذلك المستوى بعناية عند تصميم الهيكل التنظيمي للشركة. (ربما تلاحظ أن النظريات التي ربطت التقنية بالهيكل التنظيمي قد فشلت في توضيح أثر أحدث أنواع التقنية - تلك التي تستخدم في الشركات المعاصرة التي تنتج هذه التقنية على هياكلها التنظيمية. ولمناقشة التنظيم الخاص المناسب لهذه الشركات انظر المبحث التالي الخاص بالإرشادات المعاونة في هذا المجال).

إرشادات للعمل الصحيح:

المرونة: مفتاح التصميم الناجح لشركات التقنية المتطورة:

لا يخفى على أحد أن معظم الوظائف الموجودة اليوم موجودة في قطاع التقنية المتطورة مثل

الاتصالات، والأقراص الصلبة *Hardware*، وتصميم برامج الكومبيوتر، وتحليل النظم. وتنتشر الشركات المتخصصة في هذه المجالات حول العالم.

ولا تعتبر هذه المنظمات عادية من عدة أوجه. فدورة حياة منتجاتها قصيرة، (على سبيل المثال ما المدة التي ظل الكومبيوتر الذي إشتريته جديدًا قبل أن يظهر نوع آخر أكثر منه تطورًا، وأرخص ثمنًا؟) والمنتجات الجديدة تقدم بسرعة، والسوق سريع التغير، والفرصة يجب إقتناصها بسرعة ولو كانت صغيرة. ومن الممكن أن تجلب المنتجات الناجحة نموًا سريعًا يمكن أن تقضي عليه ابتكارات المنافسين. وعلى ذلك فإن الشركات الناجحة اليوم يمكن أن تصبح حالة من حالات الخروج من السوق بعد فترة وجيزة. وفي عالم مزدهر أو كاسد فإن النمو المنتظم والتصميم التنظيمي الذي يتم بعناية ودقة يعتبر حلمًا. وبدلاً من ذلك فإن الشركات ذات التصميم الجيد العاملة في مجال التكنولوجيا المتطورة تتمتع بالمرونة، وتحتفظ بقدر وفير منها.

كيف يتم تصميم هذه الشركات لتتمتع بقدر وافر من المرونة؟ يوجد على ما يبدو عددًا من الخصائص التي تتمتع بها هذه الشركات وهي :

1- يميل الهيكل التنظيمي لهذه الشركات أن يكون هيكلاً أفقيًا يوجد به عدد محدود من المستويات الإدارية. ونظرًا لأن هذا العالم يتحرك ويتغير بسرعة فلا يوجد لدى هذه الشركات وقت انتظار تتخذ فيه المستويات الإدارية العليا القرارات استجابة للتغير . وبدلاً من ذلك فإن الشركات العاملة في مجال التقنية المتطورة تتكون من عدد من وحدات الأعمال المستقلة التي يعتمد كل منها على الآخر للحصول على الخبرة اللازمة. ويقود هذه الشركات مجموعة من الخبراء الذين يتمتعون برؤيا إستراتيجية واضحة بهدف تحقيق التناغم والانسجام بين المجموعات المكونة لها. وقد ذكر أحد قادة هذه الشركات دور الإدارة فيها بأنه العمل على دعم وحدات الشركة أثناء سعيها لتحقيق أهدافها، وأداء الخدمات الحقيقية التي أنشئت الشركة لأدائها بطريقة مؤثرة وتكلفة اقتصادية. وهذا النظام الذي يقوم على أن الإدارة تخدم العاملين موجود بالشركات الكبرى العاملة في ذلك المجال مثل شركة آبل للكومبيوتر.

2- يتغير الهيكل التنظيمي في الشركات العاملة في مجال التقنية المتطورة بسرعة. فالتصميم الذي عمل بكفاءة عندما كانت الشركة صغيرة تصنع عددًا محدودًا من المنتجات قد لا يكون ناجحًا عندما تكبر الشركة وتنتج العديد من المنتجات. فكر على سبيل المثال في شركة رولم *ROLM* وهي شركة اتصالات عملت مستقلة منذ عام1969م - 1984م عندما اشترتها شركة *IBM* . فخلال مدة الخمسة عشر عامًا التي وجدت فيها تم تصميم وإعادة تصميم هيكلها التنظيمي 4 مرات. وتشمل تلك التصميمات تصميم وظيفي (عام 1973 عندما كان دخلها 3.6 $ مليون)، وتصميم تم وفقًا للوحدات الاستراتيجية (سنة 1977 عندما وصل دخلها إلى 30مليون $).

ثم عدة تصميمات تم فيها المزج بين عناصر من النوعين السابقين وعناصر أخرى (سنة 1980 عندما وصل دخلها إلى عدة مئات من ملايين الدولارات). وقد جعل التغير المستمر في حجم

الشركة وفي التقنية التي تستخدمها التطوير المستمر لتصميمها ضرورة خلال حياتها القصيرة.

3- تجعل الضغوط التنافسية على هذه الشركات لتخفيض تكاليفها الفروق بين الوظائف الأستشارية والتنفيذية غير واضحة. وعلى ذلك فبدلا من أن يقوم بعض الأخصائيين بتقديم النصح والمشورة للعاملين (الوظيفة الأساسية للاستشاريين) ويقوم الآخرون باتخاذ القرارات بناءًا على تلك الاستشارات (وظيفة التنفيذيين الأساسية) فإن إستخدام فرق العمل في العديد من هذه الشركات نقل قوة صنع القرار إلى أعضاء تلك الفرق الذين هم بحاجة إلى إتخاذ القرارات.

4- يعتمد العديد من هذه الشركات على شبكات إتصالات وعلاقات عمل غير رسمية بدلاً من التنظيم الرسمي وقواعد العمل المحددة سلفًا. ويرجع عدم إعتماد هذه الشركات على التنظيمات الرسمية، وقواعد العمل إلى أن التغيير المستمر يجعل الاعتماد على هذه القواعد غير عملي. وبدلاً من ذلك فإن التجميع الرسمي للعاملين بناءًا على ما لديهم من معارف ومهارات يحضرونها للعمل يحدد طريقة أداء العاملين للعمل وعلاقتهم ببعضهم.

ويتطلب بقاء الشركات العاملة في سوق التقنية المتطورة مستوى لم يسبق معرفته من المرونة، والسرعة، وتعدد المهارات. وتعتبر الرغبة في تغيير التفكير التقليدي للمديرين عن التصميم التنظيمي مفتاح نجاح هذه الشركات في مواجهة التغيرات البيئية السريعة. وفي هذا المناخ سريع التغير، فإن أي شيء يربط العاملين بالتقاليد الجامدة في مجال تصميم الوظائف لا مجال له.

ملخص الفصل الخامس عشر

(1) تعريف التقنية:

تعني التقنية الإجراءات البدنية والعقلية المستخدمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات يمكن استخدامها. وبطريقة مبسطة فإن التقنية تتعامل مع الأنشطة الشخصية والآلات والمعلومات التي تساعد على إنجاز الأعمال.

(2) وصف مصفوفة التقنية لبيرو Perrow :

تحدد مصفوفة بيرو للتقنية بعدين أساسيين هما : الاعتماد على الاستثناءات (مثلاً درجة إستخدام المنظمة مدخلات نمطية للحصول على منتجات نمطية)، وصعوبة المشكلة (مثلاً درجة سهولة أو صعوبة تحليل المشكلة التي تواجهها الشركة). ومن الملاحظ أن اعتماد الشركة على الاستثناءات قد يكون عاليًا أو منخفضًا، كما أن درجة الصعوبة قد تكون عالية أو منخفضة. وبمزج هذين البعدين بدرجاتهما المختلفة تنتج مصفوفة من أربع خلايا تعبر عن أنواع التقنية المختلفة وهي : تقنية روتينية (في حالة الاستثناءات القلية والمشاكل السهلة)، والتقنية الحرفية (في حالة الاستثناءات القليلة والمشاكل صعبة التحليل)، والتقنية الهندسية (استثناءات كثيرة ومشاكل سهلة التحليل)، والتقنية غير الروتينية (في حالة الاستثناءات الكثيرة والمشاكل صعبة التحليل).

(3) وصف الطرق المختلفة لاستجابة الناس لاستخدام الآلات الأتوماتيكية:

عادة ما يؤدي استخدام الآلات الأتوماتيكية إلى انخفاض عدد العاملين اللازمين لأداء عمل معين، ولكن ذلك يؤدي إلى خلق عدد من الوظائف الجديدة لأصحاب الياقات البيضاء (المهنيين) تحتوي على قدر كبير من التحدي لإمكانياتهم الذهبية.

(4) وصف التقنية المعاونة وكيفية استخدامها بالمنظمات. :

تعني التقنية المعاونة استخدام التقنية لمعاونة العاملين في أداء الأعمال البدنية والذهنية عن طريق القيام بالأنشطة الوظيفية المختلفة. وقد يتضمن ذلك استخدام التقنية المتطورة مثل الأحاديث التي يتم إجراؤها بمعاونة الكومبيوتر. كما قد يتضمن ذلك استخدام حلول تكنولوجية بسيطة مثل وضع يد الباب في مستوى منخفض. ومن الممكن تنشيط استخدام التقنية المعاونة بواسطة القوانين مثل القوانين الخاصة بتوظيف من لديهم نسبة عجز من المواطنين، كما قد يتم تنشيط ذلك باستخدام القوى الاقتصادية مثل حاجة الشركة للاحتفاظ بذوي الكفاءات الخاصة من العاملين الذين كانوا بالصدفة من المعاقين.

(5) وصف تقييم الأداء باستخدام الكومبيوتر، وتأثيره على العاملين:

يعني تقييم الأداء بواسطة الكومبيوتر استخدام التقنية المتطورة لملاحظة العاملين وتسجيل أدائهم خاصة هؤلاء الذين يعملون بالنهايات الطرفية في شبكات الكومبيوتر Computer Terminals. ورغم أن هذا الأسلوب قد يؤدي إلى زيادة الإنتاجية إلا أنه قد يزيد ضغوط العمل ويولد مزيدًا من كراهة العاملين للعمل والمنظمة.

(6) وصف كيفية استخدام التقنية لتحسين خدمة العملاء:

تستخدم التقنية لتحسين مستوى توزيع الخدمات المصممة لتتوافق مع احتياجات العملاء (مثل تقديم كوبونات تناسب إحتياجات العملاء عند تحصيل أثمان المبيعات منهم)، وكذلك لتعظيم الخدمات المقدمة للعملاء (مثل الإسراع بإنهاء إجراءات التأجير في شركات تأجير السيارات)، ولتغيير المنتجات لتناسب احتياجات العملاء (مثل تقديم لون الطلاء المناسب لمنازل العملاء).

(7) شرح كيفية تصميم المنتجات بنية إعادة تفكيكها حماية للبيئة الطبيعية:

يعني تصميم المنتجات بنية إعادة تفكيكها إجراء تصميم وبناء المنتجات بطريقة تمكن الشركة من استخدام أجزاء هذه المنتجات العديد من المرات، والتخلص منها في النهاية بطريقة آمنة. ويتضمن هذا تصنيع المنتجات من عدد محدود من الأجزاء، وكميات أقل من المواد، وإجراءات تجميع تسهل تفكيك المنتج في نهاية عمره.

(8) وصف العلاقة بين التقنية وتصميم المنظمات، وأدائها:

المنظمات العضوية (تلك التي تتصف بلا مركزية السلطة وانتشارها خلال المنظمة) أكثر فعالية عندما تقوم بإنتاج المجموعات الصغيرة (مثل المنتجات الملائمة لظروف عملاء محددين)، وكذلك عند اتباع أسلوب إنتاج العمليات المستمرة (استخدام الآلات الأتوماتيكية في الإنتاج مثلاً). أما المنظمات الميكانيكية (تلك التي يتم فيها تركيز السلطة في عدد محدود من رجال الإدارة العليا فإنها تكون مناسبة لنظام الإنتاج الكبير مثل خطوط التجميع.

(9) شرح تكامل انسياب العمل وتأثيره على أداء المنظمات:

يعني تكامل انسياب العمل مدى استخدام الشركة للآلات الأتوماتيكية، وللإجراءات الصارمة الخاصة بانسياب العمل، ومقاييس كمية للأداء. ويرتبط وجود درجة عالية من تكامل انسياب العمل بوجود مستوى أداء عال خاصة في المنظمات الصغيرة بالمقارنة بالمنظمات الكبيرة.

(10) وصف الاعتماد المتبادل وعلاقته بتصميم المنظمات:

يعني الاعتماد المتبادل مدى ارتباط الأفراد والأقسام والوحدات الموجودة في إحدى المنظمات ببعضها لإنجاز أعمالها. وفي ظل ظروف يقل فيها مستوى الاعتماد المتبادل يكون بإمكان العامل أو القسم أو الوحدة إنجاز المطلوب منه دون عون من الآخرين أما إذا كان مستوى الاعتماد عاليًا فإن الحاجة إلى التنسيق بين الأفراد، والأقسام والوحدات تصبح أساسية.

أسئلـــة للمناقشـــة :

(1) صف ثلاث وظائف لك بها معرفة جيدة، ثم أذكر أنواع التقنية المستخدمة في كل منها على ضوء التصنيف الوارد في مصفوفة بيرو. إشرح إجابتك.

(2) تخطط الشركة التي تعمل بها لأداء بعض إجراءات العمل التي يتم أداؤها الآن دون استخدام أي نوع من الآلات. ما هي توقعاتك لردود أفعال العاملين؟

(3) إفترض أنك تشرف على قسم تسويق يعتمد على الاتصال الآلي بالعملاء، وأن لديك فرصة لتقييم أداء مرءوسيك باستخدام الكومبيوتر. هل تقترح اتباع هذا النظام؟ ما المشاكل التي تتوقع مواجهتها عند إستخدام هذا النظام؟ وكيف يمكن التغلب عليها؟

(4) اشرح على الأقل طريقتين من الطرق التي يمكن أن يُؤدي استخدام التكنولوچيا فيها إلى تحسين أداء الوظائف الروتينية.

(5) كيف يمكن استخدام أي من التقنية المعاونة أو تصميم المنتجات بنية إعادة تفكيكها أو الملاحظة الميكانيكية في إجراء العمل التي لك بها معرفة جيدة؟

(6) صف العلاقة بين التقنية وبين الهيكل التنظيمي كما رأيتها في أي منظمة معرفة لك جيداً. ما أوجه الشبه بين تلك العلاقة وبين ما معروض في هذا الكتاب؟

(7) صف نوع الاعتماد المتبادل بين الوظائف التي يتم أداؤها في إحدى المنظمات المعروفة لك جيداً. حدد ما إذا كان نوع هذا الاعتماد مناسباً أو غير مناسب للمنظمة التي تستخدمه.

تطبيقـات الفصـل الخامس عشـر :

حالة عمليـة :

فدإكس : تأمل في التقنية المتطورة وغير المتطورة وفي عالم بلا تقنية

Fed Ex*: A Study in High Tech, Low Tech, and No Tech

تحقق شركة فدإكس كل يوم ما يبدوا أنه معجزة في عالم نقل البضائع. ذلك أن الشركة تقوم يوميا بنقل ثلاثة ملايين طرد إلى مواقع مختلفة في 211 دولة مستخدمة في ذلك 37000 فان و550 طائرة. ورغم حجم هذا العمل الضخم فإ الشركة تؤديه أفضل من أي شركة أخرى، مما يساعدها على تحقيق إيراد قدره 10 $ بلايين سنويا. وبالتأكيد فإن القيام بذلك لن يكون ممكنًا دون استخدام التقنية.

وكما هو متوقع فإن شركة فدإكس تعتمد على أحدث تقنية يمكن أن تساعد في إنجاز الأعمال بسرعة. ولاشك أنك قد رأيت أرقامًا يمكن قراءتها بالبصر على فواتير النقل الجوي الخاصة بالشركة، بل ربما تكون قد استخدمت موقع خدماتهم المتطور للعملاء على الإنترنت بهدف تتبع شحنتك لديهم على جهاز الكومبيوتر الخاص بك. ومع ذلك فإنك لم تر التقنية المتطورة التي تستخدمها الشركة. فعلى سبيل المثال فإن الشركة تستخدم أرقى معدات السيطرة الجوية لتوجيه طائراتها إلى المطار المناسب، كذلك فإن الشركة توظف رجال الارصاد الخاصين بها الذين يزودون المديرين بالمعلومات حتى يستطيعوا أن يضعوا الخطط التي تتناسب مع الظروف الجوية.

وتعتبر الظروف الجوية قضية مهمة دائمًا، كما أن التخطيط الفعال أداة الشركة للسيطرة على

نتائجها حتى لا تمثل مشكلة بالنسبة للشركة. فقد تكون الأرض مكسوة بطبقة من الثلج ارتفاعها قدم في مدينة ديترويت، كما قد تكون هناك تدوم في الصحراء في توكسون Tucson ولكن العملاء قد لا يهتمون بذلك عندما تتأخر طرودهم عن الوصول في الوقت المحدد. وفوق ذلك فإنه لا يوجد لديك أي فرصة للتأخر عندما يتراوح طول دورة علاقتك بعملائك بين 15 و 17 ساعة أخذاً في الاعتبار أن كل ما تملكه الشركة هو جودة الخدمات التي تؤديها لعملائها. ولذلك فإن هذه الشركة تفعل كل ما تستطيع للالتزام بذلك.

فعلى سبيل المثال فإن مركز الشركة بمدينة ممفيس الذي تمر خلاله جميع الطرود كان مغطى بالضباب الكثيف، ولذلك تم تحويل 100 طائرة إلى المواقع المجاورة لذلك المركز. وبالطبع فلا يوجد أي نوع من التقنية المتطورة يمكن أن يساعد في حل المشكلة، ولذلك استدعت الشركة 5000 عامل ليقودوا السيارات إلى تلك المطارات المجاورة ويحضروا البضائع إلى مركز الشركة في ممفيس حتى تتم إعادة شحنها إلى أماكنها. وقد استخدمت الشركة هنا تقنية بسيطة هي: التليفونات، والشاحنات وعدد كبير من العاملين الذين تم استدعاؤهم لنجدة الشركة. أما بالنسبة للعملاء فإنهم لم يروا أي مشكلة تواجه الشركة.

وتضم هذه الأنشطة مع بعضها المراجعة اليومية للأداء - وهو عبارة عن تقرير يتم تجهيزه بسرعة عن الأداء خلال الليل، ويستغرق تجهيزه مدة ساعة. فمنذ الساعة الخامسة صباحاً من كل يوم يتم تلقي رسائل صوتية واضحة تقوم بتلخيص الأداء في الليلة السابقة. ويقوم عدد يتراوح بين 15 و 30 ممثلاً لأقسام الشركة المختلفة (مثل النقل الجوي، وخدمات العملاء، ونظم الكومبيوتر...) بمراجعة هذه الرسائل قبل الاجتماع الذي قد يكون شخصيا، أو عبر خطوط الأتصال مع رؤساء مجموعات تنسيق ورقابة الأداء بالشركة. وهذا تعطيهم وقتاً كافياً لمراجعة المشاكل التي سيتم مناقشتها في الاجتماع.

ويستخدم المنسق قوائم مشابهة لتلك القوائم المستخدمة في الجيش لاستدعاء ممثلين لكل الأقسام، ثم يقدم لهم تقريراً عن الوضع الحالي في المجال الذي يمثله، ويعلن كذلك المشاكل الموجودة لديه. فإذا كانت هناك مشكلة فإنه يتم وضع خطة فورية لحلها. وفي الشركة فإن الكلام لا يكفي بل يتبعه فوراً تنفيذ الخطة بعناية فائقة.

أسئلة:

(1) ما أنوع التقنية المستخدمة في الشركة ؟

(2) ماذا تتوقع بشأن استجابة العاملين بشركة فدإكس للتقنية المستخدمة؟ هل تعتقد أنهم مستريحون لها؟ لم ولم لا؟

(3) بناءً على المعلومات الموجودة في تلك الحالة ما هو نوع التصميم التنظيم المناسب للتقنية المستخدمة في الشركة؟

تدريب سلوكي:

ما اتجاهاتك نحو خدمات العملاء؟

كما لاحظنا فإن التقنية قد تؤدي إلى تحسين خدمات الشركة لعملائها. ولكن طالما أن للعاملين دور في إجراءات تقديم الخدمات إلى العملاء فلا تستطيع أي تقنية مهما كان مستوى تطورها أن تقضي على تأثيراً اتجاهات العاملين السيئة نحو خدمات العملاء. وقد صمم التدريب التالي بهدف أن تتعرف على اتجاهاتك نحو خدمات العملاء.

توجيهـــــــات :

أجب الأسئلة بأمانة قدر استطاعتك. استخدم المقياس الآتي :

1= إطلاقًا. 2= نادرًا أو قليلاً.

3= بدرجة متوسطة. 4= بدرجة كبيرة.

5= إلى درجة مفرطة / إلى حد بعيد جدًا.

بصفة عامة، إلى أي مدى :

(1) هل يعتقد عملاؤك أنك أمين ومخلص. ؟

(2) هل يعتقد عملاؤك أنك شخص يعتمد عليه؟

(3) هل يفضل عملاؤك التعامل معك إذا كان بإمكانهم التعامل مع شخص آخر. ؟

(4) هل يعتقد عملاؤك أنك تهتم بما يفضلونه؟

(5) هل تتعامل مع شكاوى العملاء بطريقة مرضية؟

(6) هل تشعر بمتعة عندما تقوم بحل مشكلة لأحد عملائك؟

(7) هل يعتبرك عملاء مصدراً من مصادر المعلومات الخاصة بالمنتجات والصناعة التي تعمل فيها؟

(8) هل يصلك تعليقات إيجابية من عملائك؟

(9) هل تهتم بأن يحصل عملاؤك على أفضل صفقة ممكنة؟

(10) هل تريد أن ترى السرور على عملائك لأنهم تعاملوا معك؟

طريقة حساب الدرجات :

أضف الدرجات الممثلة لاجابتك على هذه الأسئلة، ستتراوح درجاتك بين 10 و 50 . تعكس الدرجات العالية، خاصة تلك التي تزيد عن 40 إدراك الشخص لاتجاهاته الإيجابية نحو خدمات العملاء.

أسئلـــــة :

(1) ماذا يخبرك هذا الاستقصاء عن اتجاهاتك في مجال خدمة العملاء؟

(2) هل تعتقد أن الآخرين سيعطونك نفس التقويم؟

(3) ما موقفك في مجال الاتجاهات نحو خدمات الآخرين بالمقارنة باتجاهات زملائك في الفصل الدراسي.

(4) ما تأثير التقنية على المدخل الذي تستخدمه لخدمة العملاء؟

تدريــب جماعـــي :

تحديد أنواع التقنية

سوف يساعدك هذا التدريب على التفرقة بين أنواع التقنية عندما تواجهها.

إرشـــــــادات :

(1) اجمع عــدداً من الصحف والدوريات التي تهـتم بالإدارة (مثل: وول سـتريبت، جـورنال، وفورتشن، وبيزنس ويك). أعط نسخة لكل طالب.

(2) عندما تعمل وحيدًا، تصفح الدوريات والصحف التي أعطيت لك. عندما تجد اسم شركتك ثبتها واقرأ ما كتب عنها، وبناء على المعلومات التي قرأتها ضع تقنية شركتك ضمن نوع من أنواع التقنية الأربع التي ذكرها بيرو.

(3) كون مجموعات صغيرة من طلاب الفصل. ينبغي أن يصف كل عضو الشركة التي وقع اختياره عليها.

(4) بعد سماع الوصف يقوم باقي الأعضاء بتحديد نوع التقنية المستخدمة بالشركة.

أسئلة للمناقشة:

(1) هل كان هناك إفاق عام أو اختلاف عام حول تصنيف الشركات المختلفة؟

(2) ما الشركات التي اعتبرت الأسهل عند التصنيف؟ ما هي الشركات التي كان من الصعب تصنيفها؟

(3) ما أنواع التقنية التي شاع إستخدامها؟ وما الأنواع التي كان استخدامها نادرًا؟

مصطلحات الفصل الخامس عشر

التقنية Technology : تعني التقنية الإجراءات العقلية والعضلية التي تستخدم لتحويل المدخلات إلى مخرجات.

مصفوفة التقنية Matrix of Technologies : نظام بيرو الخاص بتصنيف التقنية وفقًا لبعدين أساسيين هما : الاستثناءات أي درجة التنميط في مدخلات ومخرجات المنظمة. ويتعلق الثاني بسهولة أو صعوبة المشكلة التي تواجه المنظمة.

التقنية الروتينية Routine Technology : تتضمن هذه التقنية مدخلات ومخرجات نمطية ومشاكل سهلة التحليل مثل تلك المستخدمة في خطوط التجميع.

التقنية الحرفية Craft Technology : تتضمن هذه التقنية مدخلات ومخرجات نمطية ومشاكل صعبة التحليل مثل صناعة المفروشات.

التقنية الهندسية Engineering Technology : تتضمن الصناعات المجهزة لاستخدام العديد من الاستثناءات، ولكن من الممكن حل المشاكل التي تواجهها بالطرق النمطية مثل آلات البناء الثقيلة والنوادي الصحية.

التقنية غير الروتينية Nonroutine technology: يتضمن هذا النوع من التقنية العديد من الاستثناءات في المدخلات والمخرجات ومشاكل صعبة التحليل. ومثال ذلك: وحدات البحوث ومستشفيات الأمراض النفسية.

التقنية المتطورة High Technology : تقنية ذات طبيعة إليكترونية تعتمد عادة على معالجات صغيرة تعمل بخلايا الكومبيوتر.

نظم الإنتاج المرن Flexible Manu facturing Systems: إجراءات صناعية تستخدم فيها مكائن يتم التحكم فيها بواسطة الكومبيوتر لإنتاج كمية صغيرة من المنتجات بنفس متوسط تكلفة الوحدة في حالة الانتاج الكبير.

التقنية الصناعية المتطورة High Technology : العمليات الصناعية التي يتم إداراتها عن طريق الكومبيوتر.

العمليات الصناعية التي يكون الكومبيوتر جزءًا منها: وهي العمليات الصناعية التي يتم فيها استخدام الكومبيوتر لجمع المعلومات ثم استخدام هذه المعلومات لإجراء التعديل عند الحاجة إليه.

التصميم والهندسة الصناعية باستخدام الكومبيوتر Computer-Aided Design and Engineering: استخدام الكومبيوتر لبناء المنتج واختبار مدى كفاءته في الأداء.

العمليات الصناعية التي يكون الكومبيوتر جزءا منها Computer Industrial Marufaitn-ring : هي العمليات الصناعية التي يتم فيها استخدام الكومبيوتر لجمع المعلومات ثم استخدم هذه المعلومات لإجراء التعديل عند الحاجة إليه.

استخـدام الإنسان الآلي في الصناعة Industerial Robotics : آلات يتم التـحكـم فـيـهـا عن طريق الكومـبيـوتر، تقـوم بمعالجـة المواد وتؤدي الوظائف المعقدة.

تقـييم الأداء المـؤسس على الكومـبيـوتر Compu-trized Performance monitoring : هــو اسـتخـدام الكومبـيوتر فـي جمع وتخـزين وتحليل البيـانات الخاصة بالعمـل الذي يؤديه العاملون ورفع تقارير بهذا الشأن للإدارة.

التـصـمـيم لتسـهيل التـخلل Design For Disas-sembly : إنها إجـراءات تصميم وبناء المنتـجات بطريقة تمكن من استخدام أجـزائها أكثر من مرة، مع إمكان التخلص الآمن منها في نهاية حياة المنتج.

الرؤية الآلية Machine Vision : عبارة عن تقنية متطورة ترسل وفـقًا لها عين إليكترونيـة صوراً لأحد أجهزة الكومبيوتر الذي يقـوم بشرح ما نقلته الكاميرا ثم يصدر توجـيهات لأجـهزة أخرى لتقـوم بالأجراء المناسب.

إنتاج المجـموعـات الصغـيرة Small batch Pro-duction : هي تقنيـة يتم فيـها مـلاءمة المنتـجات لتتوافق بدقة مع رغبات العملاء.

الإنتاج الكبير Large-batch Production : تقنية تقوم على أساس إنتـاج كميات كبيـرة لتغطي طلبات العـملاء في الأصل الطويـل. وفيـها يكون الإنتـاج نمطيًا.

إنتاج العمليـات المستمرة Continuous-Process Production : هنا يـكون الإنتـاج أتومـاتيكيًـا ومستمراً، وتكون عملياته وخطواته متكاملة .

مقياس تكامل إنسياب العمل Work- Flow In-tegration : وهو مـقيـاس للتقنيـة المسـتخدمـة بالشركة يأخذ في الاعتـبار درجة أوتوماتيكية الآلات المستخدمـة، وصرامة إنسياب العمل، ودقـة البيانات الممكن الحصول عليها من تقييم الأداء.

الفصل السادس عشر

إدارة التغيير التنظيمي

التخطيط الاستراتيجي والتطوير التنظيمي

Managing Organizational Change: Strategic Planning And Organizational Development

أهداف الفصل :

- وصف إجراءات التغيير الشائعة في المنظمات.
- فهم ما يحدث أثناء التغيير التنظيمي، والقوى المسئولة عن التغيير الذي لم يخطط له.
- وصف التخطيط الاستراتيجي، وشرح أنواع التغيير الاستراتيجي الذي تحدثه المنظمة.
- وصف الخطوات العشر التي توجد أثناء إجراء التخطيط الاستراتيجي.
- شرح أسباب رفض العاملين التغيير التنظيمي، وكيفية التغلب على هذا الرفض.
- تحديد ووصف أساليب التطوير التنظيمي الرئيسية المستخدمة هذه الأيام.
- مناقشة الجدل الدائر حول مدى أخلاقية التطوير التنظيمي.

حالة افتتاحية:

لوكهيد مارتن: قصة صراع من أجل الحياة Lockheed Martin :A Survival Story

تعتبر خسارة نسبة ولو محدودة من السوق نكسة بالنسبة لأي شركة، ولذلك فإن لك أن تتخيل المصيبة التي حلت بشركة خسرت 60% من سوقها فجأة. لقد كان هذا بالضبط ما واجهته شركة لوكهيد مارتن - إحدى أعظم شركات الفضاء في العالم- عام 1989م بسبب

انتهاء الحرب الباردة بين الاتحاد السوفيتي السابق وبين الدول الغربية. فقد أدى انتهاء الحرب الباردة إلى انخفاض إنفاق حكومة الولايات المتحدة على الدفاع القومي، وإلى إجراء عدد من التخفيضات في ميزانية وكالة الفضاء الأمريكية (NASA)، كما أن الخسائر التي منيت بها صناعة الطيران في تلك الفترة كان لها تأثير كبير على صناعة الفضاء أيضًا. ولذلك فإنك إذا قلت: إن هذه الظروف تركت شركة لوكهيد مارتن في حالة اضطراب شديد فإنك تكون قد استعملت لغة مخففة للتعبير عن وضع الشركة في ذلك الوقت. وإذا أردت أن تعبر بصراحة عن وضع الشركة في ذلك الوقت فإنك تقول: إن الشركة كانت تقاتل من أجل الحياة.

وبعد عقد من الزمن فإن الشركة لم تبق فقط على قيد الحياة بل إنها مزدهرة مع زيادة حجم مبيعاتها من 10$ بليون إلى 30$ بليون. ما الأسس التي دارت عليها قصة هذه الشركة؟ أولاً: قامت الشركة عام 1995م بالاندماج مع شركة مارتن ماريوت ليكونا معًا شركة لوكهيد مارتن. وقد كانت الفكرة التي أدت إلى هذا الاندماج بسيطة وواضحة: ذلك أن لدى كل شركة خبرات فنية لا تملكها الأخرى، ولذلك فإن اندماج الشركتين معًا يعتبر اختيارًا حكيمًا. وقد أدت هذه الاستراتيجية الدور المطلوب بكفاءة، فقد حصلت الشركة الجديدة على جزء أكبر من السوق الذي كانت كل منهما تعمل فيه. وفي الحقيقة فإن شركة لوكهيد مارتن الآن هي فائدة السوق في مجال بناء الأقمار الصناعية، وفي مجال إطلاق سفن الفضاء إلى مدارها في الولايات المتحدة. كما أنها أكبر مورد لوزارتي الدفاع والطاقة ووكالة الفضاء الأمريكية.

وقد قام الصراع من أجل البقاء أيضًا على إعادة هيكلة الشركة للتخلص من جزء كبير من نفقاتها الإدارية أيضًا. ذلك أن إعادة الهيكلة مكنت الشركة من التخلص من 16 مليون قدم مربع من مساحة مصانعها، ومن 100,000 عامل وبذلك وفرت 2,6$ بليون سنويا. كذلك كان بإمكان الشركة توفير جزء كبير من تكلفة الإنتاج. وأهم من ذلك كله أن تحصل على أكبر عائد من العاملين الذين استمروا في العمل بالشركة. ذلك أنه خلال الثمانينات عندما كان لدى الشركة عمل أكثر من الطاقة المتوفرة لديها فإنه لم يتوفر لإدارة الشركة حافز قوي لإدارتها بذكاء وحنكة. أما اليوم فإن الإدارة الذكية هي مفتاح بقاء شركة لوكهيد ونجاحها.

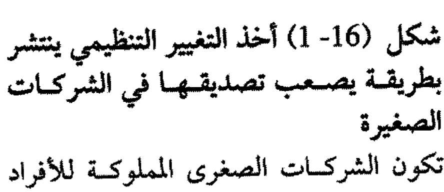
وقد ركز المسئولون في الشركة على التخلص من عدد من المستويات الإدارية الموجودة بالشركة، مما أدى إلى نقل عمليات اتخاذ القرارات إلى المستويات الإدارية الدنيا بالشركة. وقد عبر نورمان آر. أوجستين Norman R. Augustine رئيس مجلس إدارة الشركة عن ذلك بقوله: إن الشركة تعمل جاهدة على تفويض سلطة اتخاذ القرارات إلى أدنى مستوى إداري يمكنه القيام بذلك. فعلى سبيل المثال فإنه عندما طلبت وكالة الفضاء من الشركة تخفيض خزان الوقود بسفن الفضاء قام المهندسون بمحاولاتهم في ذلك المجال، ولكنهم وقفوا صاغرين أمام 800 رطل إضافي طلبت الوكالة تخفيضها ولم يجدوا لذلك سبيلاً. وهنا اقترح أحد العاملين تحقيق ذلك عن طريق التوقف عن طلاء الخزان وبذلك تحقق التخفيض المطلوب في الوزن. وقد تم حل المشكلة لأن العامل كانت لديه قوة تقديم الحل.

ويبذل المسئولون بالشركة جهودًا كبرى لتظل الشركة متقدمة على منافسيها. فعلى سبيل لمثال فإن رئيس مجلس إدارة الشركة وباقي رجال الإدارة العليا يحتفظون بخطوط اتصال مفتوحة مع العاملين بالشركة وعددهم 200,000 عامل. وهم يأملون بذلك إبعاد الشائعات التي يمكن أن تطلق حول مستقبل الشركة.

> وتعمل شركة لوكـهيد مارتن جاهدة على إسعـاد العاملين بالشركة وعملائهـا. فعلى سبيل المثال فإنـه لم يكن أمرًا غير عـادي منذ عدة سنوات أن يتم شحن بعض الوحدات الإليكـترونية ناقصة بعض الأجزاء من مصانع الشركة بمدينة أرلاندوا Orlando ولاية فلوريدا. أما اليوم فإنه يتم وضع ورقة تتضمن اسم ورقم تليـفون العامل الذي قام بتجهيز المجمـوعة. ولذلك فإن فقد إحدى القطع يعتبر من ذكريات الماضي.

قد يكون هناك قليل من الشك في أن شـركة لوكهيد مارتن تغـيرت جذريا. ذلك أن رغبـة الشركة في البـقاء لم تترك لها حـرية الاختيـار. وقد عبـر تشارلز داروين عن ذلك عندما قـال: أن البقاء لا يكون من حظ أقوى الكائنات أو أنـكاها بل أقدرها على التكيف مع التغيـيرات البيئـية. ومن المؤكد أن التغـيير الذي حدث في شـركة لوكهيـد مارتن كان جذريا. ولكن هذه التجربة تعـتبر عادية في عالم الأعمال فكر في عدد أنواع التـغيير التي حدثت في هذا العالم في السنوات الحديثة، وستجد أن التغيير قد أصبح القاعدة، ولـم يعد الاستثناء. فعلى سبيل المثال فإن المتاجرة عن طريق الإنترنت شائعة الآن، كما أن الشركات الصغـرى في معظم المجالات خاصـة البنوك وصناعة السيـارات تندمج مع بعضها بســرعة مذهلة. وفي الحقيقة فـإن الاندماج قد أصبح شائعًا لدرجة استحالت معـها حياة الشركات الصغرى التي يديرها الأب أو الأم (شكل 16 - 1).





شكل (16- 1) أخذ التغيير التنظيمي ينتشر بطريقـة يصـعب تصديقـهـا في الشركـات الصغيرة

تكون الشركـات الصغرى المملوكـة للأفراد ضـحيـة الاندماجـات الضـخمـة التي تتم بطريقـة يصـعـب تصـديقـهـا هذه الأيام. فالشركات الصغرى التي يديرها الأب والأم والتي تصـارع من أجـل البـقـاء يتم شـراء الشركات الكبرى لها في النهاية.

وإذا قلت: إنه من الممكن وجـود التغيـير التنظيـمي في كل مكان، فإنـك تكون قد عبرت عن الحـقيقة بلغـة مخففة. ولـكي تفهم هذه الإجراءات الهامة فـسندرس عددًا من جوانبهـا الأساسية في هذا الفصل. وسنقوم أولاً بدراسـة طبيعة إجراءات التغـيير، بما في ذلك القوى التي تتطلب الـتغيير التنظيمي. يلي ذلك شرح التـغيير التنظيمي المخطط له والذي يطلق عليه التـخطيط الاستراتيجي الذي يتضـمن إحداث تغيير جـوهري في أعمال المنظمة ،وفي كيفية أدائها لتلك الأعمال. وكما قد تتخيل فإن العاملين يجدون صعوبة في

قبول تغيير زملاء العمل، وكذلك تغيير الطبيعة الأساسية للأعمال التي يقومون بها. وفوق كل ذلك، فإنك إذا كنت قد تعودت على أداء عملك بطريقة معينة فإن أي تغيير مفاجئ قد يكون مربكًا. وبلغة أخرى فإن الناس يرفضون التغيير لأسباب عديدة. ولحسن الحظ فإنه من الممكن التغلب على رفض التغيير. وقد نمى علماء الاجتماع عددًا من الطرق الخاصة بهذا الغرض، وشاع الحديث عنها تحت مسمى: أساليب التطوير التنظيمي. وتستخدم هذه الأساليب المنظمات التي تحتاج إلى إحداث تغيير بطريقة مقبولة للعاملين تؤدي في الوقت نفسه إلى تحسين مستوى فعالية المنظمات.

إنتشار ظاهرة التغيير في المنظمات

The Prevalence of Change in Organizations

أدى تطور مكائن الإنتاج منذ قرن من الزمن إلى زيادة كفاءة الإنتاج الزراعي حيث أصبحنا بحاجة إلى عدد أقل من العاملين لزراعة الأرض وجني المحاصيل. وقد ملأ عمال الزراعة الذين تم الاستغناء عنهم المدن الجديدة؛ بحثًا عن أعمال في المصانع التي تم افتتاحها في هذه المدن- وهي كما قد تلاحظ فرصًا خلقتها التقنية الحديثة التي طردتهم من مجال الزراعة. وقد تحول الاقتصاد من الاعتماد على الزراعة إلى الاعتماد على الصناعة، وبدأت بذلك الثورة الصناعية. ومع الثورة الصناعية حدث تحول جذري في أماكن إقامة الناس، وطريقة أدائهم للعمل، وكيفية قضاء الناس أوقات فراغهم، ومقدار الدخل الذي يحصلون عليه، وكيفية إنفاقهم لهذا الدخل.

ويدعى المحللون في مجال الإدارة: أننا نواجه هذه الأيام ثورة مماثلة تقودها الموجة الجديدة من القوى الاقتصادية والتكنولوجية. وقد عبر عن ذلك أحدهم بقوله: "ربما تذكرنا هذه الثورة الموجودة في مكان العمل في لحظة تاريخية معينة واعتبرناها حدثًا تاريخيا مشابها لانهيار الشيوعية".

الرسالة واضحة: التغيير أو الاختفاء عن الأنظار

The Message is Clear : Change or Disappear

يختلف شكل المنظمات الآن عنها منذ عدة سنوات. فكر في صناعة السيارات: فقد اندمجت شركة فولفو مع شركة فورد حديثًا، كما اندمجت كرايسلر مع مرسيدس (انظر شكل 16 - 2) كما عاد إلى الظهور مرة أخرى سيارة شركة فولكس واجن "بيتل Beetle". أما في مجال البنوك فإن التغيير أشد وأقوى: فقد ابتلعت البنوك الكبرى معظم البنوك الصغرى، كما أن البنوك الكبرى تندمج مع بعضها الآن. ولا توجد صناعة أو منظمة محصنة ضد التغيير. فالتغيير في كل مكان. ونتيجة لذلك تجد الشركات ا لتي تعجز عن القيام بالتغيير المطلوب نفسها مضطرة إلى الخروج من السوق. وفي الحقيقة فإنه وفقًا

لإحدى الدراسـات الحديثة فإن دعـم الإدارة العليا للتغـيير التنظيـمي كان الخاصة المميـزة للشـركات الناجـحة (التي وجد فـيهـا هذا الدعم في 94% من الحالات) عن الشـركات الأخرى (التي وجد فيها هذا الدعم في 76% فقط).

وهذه نتيجـة هامة نظرًا لأن فشل الشركات هـو القاعدة، أما النجاح فـإنه الاستثناء. فالإحصاءات تؤكد أن62% من الشركات الجديدة تختفي خلال السنوات الخمس الأولى من إنشائهـا. كما أن نسـبة الشركات التي تسـتمر في السـوق مدة أطول من 50 سنة تبلغ 2% فقط. وعلى ذلك فإنه مما يثير الإعجاب أن بعض الشركات استطاعت أن تتغلب على هذه الظروف وأن تبـقى في مـجـالهـا لأكـثـر مـن مـائتـي عـام (راجع الجـدول رقم 16 - 1) للحصول على ملخص لهذه الشركات المعمرة. وكما قد تتخيل فإن هذه الشركات تعرضت للعديد من التغيير خلال حياتها. فـعلى سبيل المثال فإن أقدم الشركات الأمريكية – ج إي رود آند صنز J.E. Rhoad & Sons – تقوم الآن بصنع السـيور الناقلة، ولكنهـا كانت تصنع الأسواط لأصحاب العربات التي تجرها الدواب عندما بدأت العمل عام 1702م. كذلك فإن شركـة دكسـتـر التي بدأت نشاطهـا عام 1767م بمدينة وندسـور لوكز Windsor Locks ولاية كونكتـوكت كانت تقوم بطحن القمح، أمـا الآن فإنها تصنع طلاءً للطائرات. وقـد قامت الشركـة قبل ذلك بصنع أنواع خـاصة من الأوراق مثل تلك التي تـستخـدمها المكتـبات، وعبوات الشـاي. ومن الواضح أن لدى هذه الشركة رغـبة في التغيـير. ووفقًا للمـتحدث باسم الشركة إيلين كوك Ellen Cook فليست هناك تقاليد تحول بينهـا وبين التغيير – أيا كان نوع هذه التقاليد.

التغيير البسيط المستمر: ***First- Order Change*** كما قد تتخيل فإن التـغيير الذي تحدثه المنظمة يختلف مداه. ذلك أن التغيـير قد يكون محدودًا، كما قد يكون شاملاً. ويسـمى: التغيير المستمر الذي لا يتضمن تعديلاً جوهريا في نشـاط المنظمة ولا في كيفية أدائها لهذا النشاط التغيـير البسيط. ومن هذا النوع التـغيير المستـمر الذي تدخله شركة تويوتا على سـياراتها بانتظام وبجرعات صـغيرة متتـابعة بهدف تحسين كـفاءة إنتاج وأداء سياراتهـا. كذلك فإن المطاعم تدخل هذا التغـيير عندما تـدخل وجبات جديدة على قـوائمها الحاليـة ثم تبدأ في تقديمها لعملائها، وذلك قبل أن تجدد نفسها بالكامل.

التغيير الجذري: ***Second- Order Change*** كما قد تتخيل فإن النوع الثـاني من التغيير التنظيمي يكون أكثر تعقيدًا. ويعني التغيير الجذري وجـود تغيير جوهري يتضمن عددًا من المستويات بالمنظمة وأنواعًـا متعـددة من خصائص نشـاطها. وعلى سبـيل المثال فإن شـركات جنرال إليكتـريك، وآلد سيـجنال Allied Signal وأمريتك Ameritech وتنكو Tenneco قد أدخلت

حديثًا تغييرات جذرية على طرق أدائها لأنشطتها، وعلى ثقافاتها التنظيمية، والتقنيات التي تستخدمها، وهياكلها الإدارية، وطبيعة علاقاتها بالعاملين. وتمثل قصة شركة لوكهيد مارتن التي ذكرت في الحالة التي قدمنا بها لهذا الفصل مثالاً رائعًا للتغيير الجذري.



شكل (16 -2) صفقة الـ 94$ بليون

لم يتم بيع كميات كبيرة من السيارة مرسيدس ذات الشهرة الرائعة خلال فترات طويلة. وبعد أن خسرت الشركة3,5$ بليون عام 1995 أدرك رئيسها أن البقاء في القيادة يتطلب زيادة حجم المبيعات. ولذلك أسرع في الاندماج مع كرايسلر. ذلك الاندماج الذي أعاد توصيف طبيعة صناعة السيارات في العالم. وقد بلغت أرباح هذه الشركة عام 1998م 2,6$ بليون

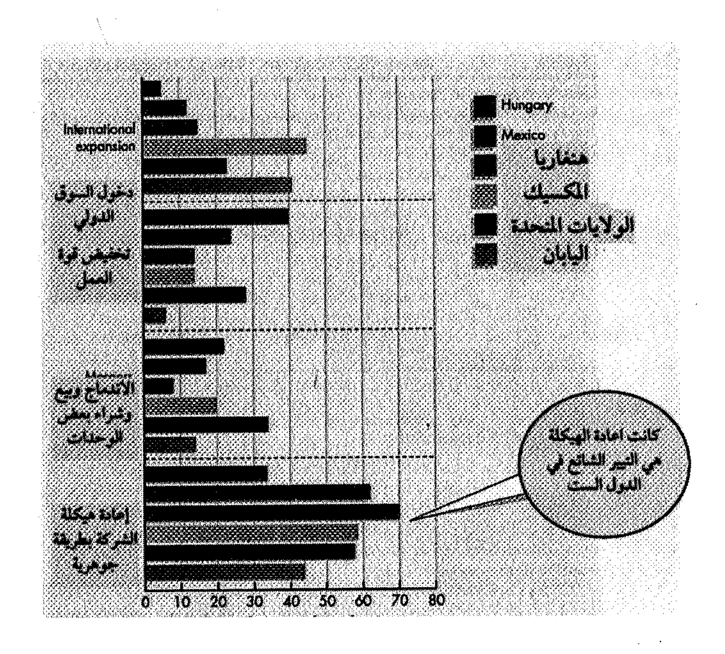
جدول (16- 1) أقدم الشركات الأمريكية

يوجد عدد قليل جداً من الشركات التي استمرت في الحياة مدة مماثلة لحياة الشركات المذكورة هنا. وكما قد تتوقع فإن هذه الشركات قد تعرضت للكثير من التغيير خلال حياتها التي تراوحت بين 200 - 300 عام

م	سنة الإنشاء	الاسم	الاسم	النشاط الحالي
1	1702	ج. إرودز آند صنز	J. E. Rhoad & Sons	سيور النقل
2	1717	كوفينانت لايف انشيورنس	Covenent Life Insurance	التأمين
3	1752	فيلادلفيا كونتريبيوترشيا	Philadelphia Contributorship	التأمين
4	1767	دكستر	Dexter	المواد اللاصقة والدهانات
5	1784	دي. لاندريث سيدز	D.Landreth Seeds	البذور
6	1784	بنك أف نيويورك	Bank of New York	البنوك
7	1784	ميوتشول أشويورانس	Mutual Assurance	التأمين
8	1784	بنك أف بوسطن	Bank of Boston	البنوك
9	1789	جورج آر، رول آند صنز	George R. Ruhl & Sons	احتياجات المخابز
10	1790	بورنز آند رسل	Burns & Russell	مواد البناء.

التغيير ظاهرة عالمية : Chage Is a Global Phenomenon

من المثير أن التغيير ليس ظاهرة مقصورة على الولايات المتحدة. وفي الحقيقة فإنه يبدو أن التغيير عالمي بطبيعته. انظر إلى نتائج استقصاء 13000 مدير من 25 دولة أجري منذ عدد من السنوات. فعندما طلب من هؤلاء المديرين ذكر التغيير الذي عاصروه خلال السنتين الماضيتين فإنهم ذكروا إعادة هيكلة الشركة، والاندماج، وبيع وشراء بعض وحدات النشاط بالشركة، وتخفيض حجم قوة العمل، ودخول منظماتهم إلى السوق الدولي. ويوضح الشكل (16 - 3) نسب من ذكروا تلك الأنشطة في ست دول مختارة. والملاحظ أن بعض أشكال التغيير كانت شائعة في بعض الدول بالمقارنة بالدول الأخرى، ولكن المنظمات في جميع الدول مارست هذه الأشطة. ويشير ذلك إلى أن التغيير التنظيمي منتشر في كل أنحاء العالم. وربما يحدث التغيير في الدول المختلفة بتأثير قوي مختلفة ولكنه حقيقة موجودة في حياة الشركات في كل دول العالم.



شكل (16- 3) التغيير التنظيمي ظاهرة عالمية

أظهرت نتائج استقصاء كبير أن التغيير التنظيمي موجود بكل دول العالم. ويوضح الشكل نسبة من أجابو على الاستقصاء من الدخول المختلفة من ذكروا أن منظماتهم واجهت أربعة أنواع من الأنشطة التي تتضمن التغيير التنظيمي في ست دول مختارة خلال السنتين السابقتين لأجراء الاستقصاء عام 1998. وقد كانت إعادة الهيكلة الجوهرية للشركة هي الشكل الشائع للتغيير في هذه الدول.

طبيعة إجراءات التغيير : The Nature of The Change Process

أخذاً في الاعتبار أن التغيير منتشر فمن الهام فهم الطبيعة الأساسية لإجراءاته. ولذلك فسنوجه اهتمامنا للإجابة على سؤالين هما: ما الذي يعنيه التغيير التنظيمي بالضبط

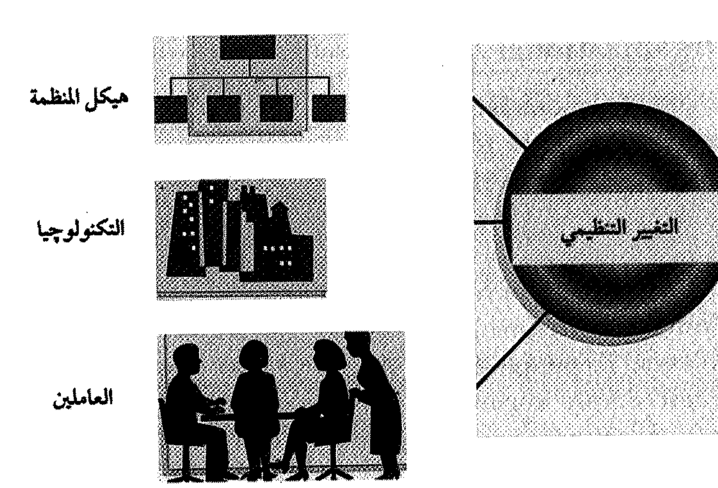
عندما يوجد في المنظمات؟ ثم ما القوى المسئولة عن إحداث التغيير الذي لم تخطط له المنظمات؟

ماذا يعني التغيير

تخيل أنك مهندس مسئول عن صيانة مبنى إداري كبير، وقد لاحظ المدير المسئول عن ذلك المبنى أن هناك زيادة كبيرة في استخدام طاقة التدفئة بالمبنى مما أدى إلى زيادة كبيرة في تكاليف التشغيل. وبلغة أخرى فإن هناك حاجة إلى التغيير. وبالتحديد فإن هناك حاجة إلى تخفيض استهلاك المبنى للطاقة. ذلك أنك لن تستطيع إجبار شركة الكهرباء على تخفيض أسعارها، وبالتالي فلابد من تغيير طريقة استخدام الطاقة في عمليات التدفئة.

وأحد الحلول الممكنة لتلك المشكلة هو تعديل المسئولية الوظيفية بحيث يسمح لموظفي الصيانة فقط بتغيير درجة الحرارة عن طريق التحكم في مقاييس ضبط الحرارة بالمبنى Ther-mostats. وهناك حل آخر لتلك المشكلة يقوم على وضع عدادات زمنية على مقاييس الحرارة تعمل على تخفيض درجة حرارة المبنى بطريقة أتوماتيكية في فترات عدم تشغيل المبنى. كذلك فإن من الممكن وضع تحذيرات للموظفين تطلب منهم عدم تعديل درجة الحرارة.

وتعطي البدائل السابقة مثالاً جيداً لأهداف التغيير الرئيسية الثلاث التي سنشرحها وهي تغيير الهيكل التنظيمي، والتقنية، والعاملين (شكل 16 - 4).



شكل (16- 4)

يتوجه التغيير التنظيمي إلى هيكل المنظمة أو التقنية التي تستخدمها أو إلى العاملين فيها. يمكن أن يتم الاعتماد على تغيير هيكل المنظمة أو التقنية التي تستخدمها أوالعاملين فيها لإحداث التغيير. وقد يستوجب التغيير في أحد هذه العناصر تغيير العناصر الأخرى

تغيير الهيكل التنظيمي وضحنـا في الفصل الرابع عـشر الخـصائص الأساسـية للهـيكل التنظيمي. ونلاحظ هنا أن تغـيير هيكل المنظمة قد يكون طريقـة معقولة لأحداث التغـيير المطلوب. وفي المثال السابق فـإن حل مشكلة الإشراف في الطاقة عن طريق تغـيير الهيكل التنظيمي قد تحـقق عن طريق إعادة توزيع السلطة الوظيفيـة. وبالتأكيد فإن تعـديل قواعد وإجراءات العمل والمسئوليـات الوظيفية يعتبر طريقة جـيدة لإدارة التغيير. فتغـيير المسئولية الخاصـة بالتحكم في درجة حـرارة المبنى من نظام اللامركزية (أي شـخص يمكنه أن يعدل درجة الحرارة) إلى نظام المركزية (حـيث يسمح لرجال الصيانة فقط بتـعديل درجة الحرارة) يعتبر إحـدى طرق استخدام التغـيير التنظيمي كحل لهذه المشكلة. ويتطلب تغـيير الهيكل التنظيمي تعديل هيكل السلطة في المنظمة (من المسئول عن أداء عمل معين مثلاً).

ومع ذلك فقد تأخذ بعض أنـواع تغيير الهيكل التنظيمي أشكالاً أخـرى. فعلى سبيل المثال قد يتم التغيير عن طريق تعديل نطاق السلطة في المنظمة. وبذلك يتغير عدد العاملين الذين يشرف عليهم كل مشرف. وقد يتم التـغيير عن طريق أسس تكوين الأقسام الإدارية بالمنظمة، مثل التقسيم وفقًا للوظائـف الإدارية بدلاً من التقسيم على أساس المنتجات. وقد يتم تغيير الهـيكل التنظيمي بطريقة أبسط مما سبق مثل توضـيح أوصاف الوظائف أو كتابة السياسات والإجراءات التي ينبغي اتباعها.

تغيير التقنية أحد الحلول التي يمكن تطبيقها عـلى المثال السابق هو استخدام أدوات تحكم في درجة الحرارة بحيث يتم تخفـيضها بطريقة أتوماتيكية عندما لا يكون المبنى مـستخدمًا. كذلك فإن استخدام آلات منظمة للحرارة مع الترموستات قد يؤدي إلى منع بعض العاملين من محـاولة تغيـير درجة حـرارة المبنى. وبالإضافـة إلى ذلك فمن الممكن وضع مـقاييس الحرارة في صناديق مغلقة أو التخلص منها نهائيـا والاكتفاء بالتحكم المركزي. كذلك فمن الممكن بناء غـرفة حديثـة للتحكم فـي درجة حرارة المبنى وأجـزائه المختلفـة. وتمثل هذه الاقتراحات مداخل تكنولوچية لإحداث التغيير المطلوب.

تغيير سلوك العاملين ربما تكون قد رأيت بعض العلامات الإرشـادية الموجودة بجوار مفاتيح النور بالفنادق التي يطلب فـيها من النزلاء إطفاء الأنوار عـندما لا يكونون بحاجة إليـها، وهذا مماثل لاقتراحنا السابق بوضع إرشادات بجوار مـفاتيح التحكم في الحرارة يطلب فيها من العاملين عدم تعـديل درجات الحرارة. وتمثل هذه الأنشطة محاولات لإحداث التـغيير المطلوب عن طريق تغيير سلوك العاملين. والافتراض الأساسي هو أن فعالية المنظمة تعتمد على سلوك العاملين فيها.

وكما قد تتخيل فإن تغيير سلوك العاملين ليس عملاً سهلاً. وبالتأكيد فإن إجراءات إحداث هذا التغيير يعتبر جزءًا أساسيا من معظم الموضوعات التي وردت في هذا الكتاب. وقد حدد أصحاب النظريات العلمية ثلاث خطوات أساسية تلخص ما يحدث عند تغيير سلوك العاملين سنناقشها فيما يلي:

الخطوة الأولى خلخلة الأفكار المتجمدة ***Unfreezing*** **:** وتعني أن الوضع الحالي غير مرغوب فيه. وقد يتم التعرف على أن هناك حاجة إلى التغيير نتيجة لمواجهة مشكلة أو تهديد (خسارة مالية كبيرة، قيام العاملين بإضراب، أو قضية قانونية كبيرة مثلاً) كما قد يحدث التعرف على الحاجة إلى التغيير نتيجة لنمو الإدراك بأن الوضع الحالي (عماله غير مدربة أو آلات متهالكة) لا يمكن قبوله.

وقد استطاع بعض المديرين أن يحصلوا على قبول العاملين للتغيير في الوقت الذي مازالت الأمور فيه جيدة عن طريق خلق الإحساس بأهمية التغيير. وقد عمل هؤلاء المديرون على تنمية فكرة أن الأزمة وشيكة الوقوع، مع أن الظروف الحالية مقبولة. ويطلق على هذا المدخل: "إدارة اليوم الأخير" التي تؤدي إلى إخراج العاملين من حالة التجمد التي يعيشون فيها عن طريق تحفيز التغيير قبل أن يصبح الوقت متأخرًا لعمل أي شيء مفيد.

ويحدث التغيير بعد إخراج الناس من حالة الجمود التي يعيشون فيها: وتعتبر هذه الخطوة محاولة مخططة لخلق الحالة المرغوب فيها من قِبل المنظمة وأعضائها. وقد تكون محاولات التغيير طموحة جدا (إعادة هيكلة كل أجزاء المنظمة مثلاً)، كما قد تكون محاولات التغيير غير جوهرية مثل تغيير أحد برامج التدريب. وسيتم مناقشة هذا الموضوع بعمق لاحقًا في هذا الفصل.

والخطوة الأخيرة هي تحقيق الاستقرار : ***Refreezing*** ويحدث هذا عندما يتم تضمين التغييرات التي تم إحداثها في طريقة تفكير العاملين وفي عمل المنظمة. فقد يتم وضع ميكانيكية لتحفيز السلوك الذي يؤدي إلى احتفاظ العاملين بالتغيير الذي تم إدخاله على سلوكهم. وهنا يصبح السلوك والاتجاهات الجديدة جزءًا هاما من خصائص نظام العمل بالشركة.

القوى التي تؤدي إلى التغيير غير المخطط:

تواجه المنظمات تغييرات هائلة نتيجة للتغيرات التي تحدث في التقنية والسوق. ومن الواجب على المنظمات الاستجابة للتغييرات التي لم يسبق التخطيط لها. وقد تحدث تلك

التغيـيرات نتيجـة لتغير التـركيب الديمغرافي للعامـلين. أو نتيجة لوجـود فجوات في أداء المنظمة، أو نتيجة لتغير القوانين الحكومية، أو المنافسة الدولية وسنوضح ذلك فيما يلي:

تغير التركيب الديمغرافي من السهل أن ترى التغير الديمـغرافي الذي حدث في قوة العمل بالمنظمة- حتى خلال فترة حياتك العملية القصيرة. وقد لاحظنا في الفصل الأول من هذا الكتاب أن قوة العمل بالولايات المتحدة قد أصـبحت أكثر تنوعًا عنها في أي وقت مضى. ويعتبر ذلك بالنسبة للمهتمين بالتغيير في الأجل الطويل تحولاً جوهريا يجبر المنظمات على التغيير، وليس مجرد اتجاه عام آخذ في الظهور.

قضايا عالمية:

من الواضح أن تنوع قوة العمل نتيجة للاختـلافات العرقية موجود في كل دول العالم وليس في الولايات المتحدة فقط . وتبعًا لذلك فإن التغيرات الديموغرافية موجودة في كل دول العالم لا في أمريكا فقط.

ويشـير ذلك التـحول تساؤلات مـثل : ما عـدد العاملين المناسب، ومـا المهارات التي سيجلبها العاملون إلى وظائفهم، وما تأثير ذلك التنوع على المنظمة؟ وينبغي أن تحظى هذه الأسئلة باهتـمام مدير إدارة الموارد البشـرية بالمنظمة. وقد عبـر فرانك دويل Frank Dayle نائب رئس شـركة جنرال إليكتـريك للعلاقـات الداخلية والخـارجيـة فقال: سـوف تقلب التغيرات الديمغرافية مجال عمل إدارة الموارد البشرية رأسًا على عقب.

فجوات الأداء: ***Performance Gaps*** إذا كنت قد سمعت التعـبير الذي يقول: لا تصلح الآلة إلا بعد كسرها، فإنك تكون قـد تعرفت بالفعل على واحد من أشهر مصادر التـغيير التنظيمي الداخلي غير المخطط له- أي فجوات الأداء. فخط المنتجات أو السلع التي لا تحظى بقبول العملاء، أو التي تنخفض هامش ربحـها، وتنمو مبيعاتها بمسـتويات لا ترقى إلى مستوى توقعـات الشركة تعـتبر أمثلة للفـجوات التي قد توجـد بين توقعات الشـركة، وبين واقع الأداء.

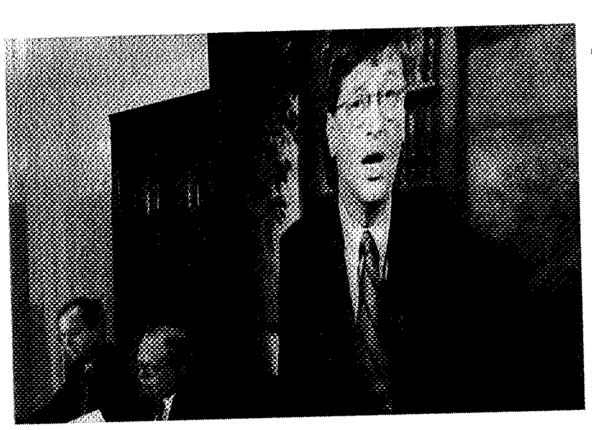
ويعتبـر حصول الإدارة فجأة على مـعلومات سيئة عن أداء الشـركة من أهم العوامل المسبـبة للتغـيير، ولا يسـاويه في الأهمية إلا عـدد قليل من العوامل. وغالبًـا ما تستـمر الشركـات في اتباع نظم وإجـراءات العمل التي حـققت لهـا النجاح، ولا تغـيرها إلا إذا واجهت الفـشل. ومن المؤكد أن فـجوات الأداء تعتـبر عـوامل أساسيـة لإمدادنا بحـوافز الابتكار التنظيـمي. ومن المتوقع أن تكون أكـثر المنظـمات نجاحًـا هي المنظمـات الأفضل استعدادًا لمواجهة التغيير الذي يحدث نتيجة للكساد الاقتصادي.

تغير القوانين الحكومية Government Regulation يحدث أكثر أنواع التغيير غير المخطط له شيوعًا نتيجة لتغير القوانين الحكومية. فخلال الثمانينات اضطر أصحاب المطاعم إلى تغيير طريقة تقديمهم للتقارير الخاصة بدخل العاملين الذين يخدمون رواد المطاعم بهدف جميع ضريبة دخل على هذه الفئة من العاملين. وحديثًا قامت الحكومة الأمريكية بفرض قوانين جديدة، والتخلص من قوانين موجودة في بعض الصناعات مثل الطيران التجاري (على سبيل المثال قامت الحكومة بفرض جدول معين للصيانة، ولكنها ألغت رقابتها على أسعار تذاكر الطيران). كما فعلت الحكومة نفس الشيء مع البنوك (تحديد الوقت الذي يجب صرف الشيك خلاله بعد تقديم العميل الشيك للبنك بهدف تحويله إلى نقدية، ولكنها لم تعد تحدد معدل الفائدة). وقد أثرت قرارات الحكومة كثيرًا على صناعتي الطيران والبنوك التجارية.

وإذا أردت أن تعرف المزيد عن تأثير القوانين الحكومية فاسأل الرجل الذي أنشأ شركة ميكروسوفت ومازال حتى الآن يعمل رئيسًا لمجلس إدارتها- وهو: بل جيتس - عما حدث لشركته نتيجة لمحاولات الحكومة تفتيتها إلى عدة شركات بحجة أن قد أضرت بالمنافسة نتيجة لسيطرتها على سوق الحاسبات الشخصية واتباعها سياسات تؤدي إلى خروج منافسيها من السوق (انظر الشكل 16 - 5) وبصرف النظر عن نتيجة القضية التي أقامتها الحكومة ضد ميكروسوفت فإن يد الحكومة ستحدث تغييرات هامة في تلك الصناعة.

قضايا أخلاقية:

هل تعتقد أن تدخل الحكومة في الأنشطة الصناعية، والتجارية بزعم مساعدة الشركات وحماية المواطنين عمل أخلاقي؟ أم تعتقد أنه ينبغي على الحكومة أن لا تتدخل في أنشطة الشركات؟ إذا كنت تعتقد أن على الحكومة أن تترك الشركات وشأنها فكيف يمكن حماية مصالح الجمهور؟



شكل (16- 5) التدخل الحكومي أحد قوى التغيير

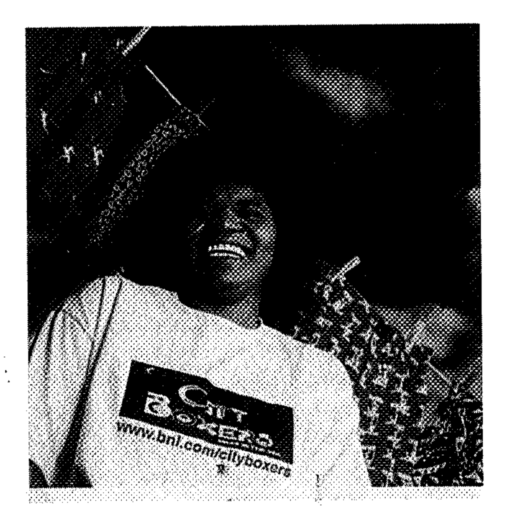
ترى في الصورة بل جيتس رئيس ميكروسوفت يدافع عن شركته بخصوص اتهامها من قبل وزارة العدل بانها إحتكرت بعض مجالات الحاسب الشخصي. وسوف تؤثر نتيجة هذه القضية على مستقبل الشركة في هذا السوق، بل وفي الأنشطة الأخرى عمومًا.

المنافسة الاقتصادية الدولية: ***Global Economic Competition*** تحدث المنافســة كل يوم فقد يصنع أحد المنتــجين مصــيدة فـئران أفضل، أو على الأقل أرخص ســعرًا؛ ونتــيجـة لذلك فإن الشركات تنافس بعـضها للاحتفاظ بنصـيبها من السوق. وقد يتـحقق لها ذلك عن طريق الإعلان الأجود أو إنتاج سلع أرخص سعرًا. ولا تجبر تلك المنافـسة الشركات على التغيير فقط. ولكنها تفرض عليها أن يكون هذا التغيير فعالاً إذا كان لها أن تستمر في السوق.

وقد كانت المنافـسة دائمًا أساسية لنجـاح الشركات ، أما اليوم فـإن المنافسة تأتي من جميع أرجاء العالم. وقد زادت حدة المنافسة بين الدول الصناعية في العالم للحصول على نصيب من الســوق العالمي نتيـجة لانخفـاض تكاليف نقل المواد والمنتجـات. وتمثل العولمة الاقتصادية تحديًا قويا يتطلب مزيدًا من التغـيير والابتكار. فكر على سبيل المثال في صناعة السيارات الأمريكية التي كانت غير قادرة على مواجهة الطلب العالمي المتزايد على السيارات الصغيــرة ذات الجودة العالية- تلك المنتجات الـتي كانت الشركات اليابانية سـعيدة لازدياد طلب العملاء عليها. ومع ازدياد نمو ظاهرة العولمة الاقتـصادية فإن هناك شيئًا مؤكدًا، وهو أن المنظمات التي ستكون قادرة على الاستمـرار في السوق هي تلك المنظمات الأكثر قدرة على تبني التغيير والانسجام معه.

التطور التقني : ***Advances in Technology*** كما ذكـر في الفصل السابق فإن التطور التـقني غير طريقة عمل المنظمات، فعلى سبيل المثال فقـد يستطيع أحد كبار العاملين في مجال البحث العلمي أن يخبرك عن مـقدار التطور الذي حدث في مجال عمله في منتـصف السبعينات عندما استخدمت الحاسبات اليدوية الصغيرة ذات القدرات الفائقة، تلك التي يمكن وضعها في الجيـــب Pocket Calculators. وبعد مضي عقد من الزمن تغـيرت التقنية مرة أخرى عندما استبدلت المنتـجات السابقة بالحاسبات المكتبية الصـغيرة التي أحدثت ثورة في طريقة إعداد الوثائق، وفي كيفية إرسالها للغير ووضعها ضمن الملفات الموجودة بالمكتب.

أما اليوم فإن آلة صغيرة يمكن حملها بالـيد جعلت الاتصالات اللاسلكية واقعًا، كما أنها طورت كـيفية أداء العمل. وقـد وَجَدَتْ الشركات التي كـانت تقفز في مقـدمة قطار التقنية لتحصـل على مزايا تنافسية أن القيام بذلك قد أصبـح من ضروريات الاستمرار في السوق وليس التفوق فيه. وقد مكنتنا التقنية المتطورة من تنمية أنواع من النشاط الاقتصادي المرتبط بالإنترنـت دون الحاجة إلى رأسـمال كبـير، بل رأسمـال كاف لبدء النشـاط فقط. ويشكل هذا النوع من النشاط أعمالاً لم نسمع عنها منذ فترة زمنية محـــدودة (انظر شكل 16 - 6).



شكل (16- 6) "شركة سيتي بوكسر City Boxers تبيع سراويل المصارعين على الأنترنت تعتبر بيتي أ. فورد.Betty A Ford واحدة من الذين بدؤا أعمالاً جديدة باستخدام الأنترنت وتبيع شركتها سراويل المصارعين المصنوعة يدويًا ومع أن شركتها صغيرة حاليًا فإنها ترجو أن تصبح كبيرة مثل الشركات التي حققت نجاحًا عن طريق استخدام الإنترنت

التخطيط الاستراتيجي: التغيير المقصود

Strategic Planning: Delibrate Change

تحدثنا حتى الآن عن التغيير التنظيمي الذي لم يسبق التخطيط له، ولكن هذا التنوع لا يضم كل أنواع التغيير. ذلك أن المنظمات تنفذ بعض أنواع التغيير وفقًا لخطة توضع وتنفذ بعناية. وهذا هو المقصود بالتخطيط الاستراتيجي الذي نعرفه بأنه الإجراءات الخاصة بتكوين وتنفيذ وتقييم القرارات التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.

فروض أساسية حول التخطيط الأستراتيجي

حتى تفهم طبيعة التخطيط الاستراتيجي في المنظمات المعاصرة، فإنه من المهم توضيح ثلاثة فروض أساسية عنه.

التخطيط الاستراتيجي نشاط مقصود عندما تقوم المنظمات بالتخطيط فإنها تتخذ قرارات مقصودة تهدف إلى تغيير بعض خصائصها. ويميل هذا التغيير إلى أن يكون جوهريا (تغيير طبيعة النشاط الذي تقوم به المنظمة مثلاً)، وهو بالتالي لا يكون محدودًا مثل تغيير طلاء حجرات المكاتب. ومن الممكن إحداث هذا التغيير؛ استجابة لعدد من العوامل مثل دخول منافس جديد إلى سوق الشركة، أو تغيرالتقنية التي تستخدمها. . . وما إلى ذلك.

تقوم المنظمة بالتخطيط الإستراتيجي عندما لا تستطيع تحقيق أهدافها الحالية بصفة عامة فإنه عندما تؤدي إستراتيجية المنظمة الحالية إلى تحقيق النتائج المطلوبة فلا توجد حاجة إلى التغيير. أما عندما يتضح للشركة أنه من غير الممكن تحقيق الأهداف الحالية فإنه يصبح من الضروري تغيير الإستراتيجية الحالية وتكوين إستراتيجية جديدة لتعديل الأوضاع.

تتطلب الأهداف التنظيمية الجديدة خطة استراتيجية جديدة عندما تتخذ أي شركة خطوات لتعـديل مسارها، فإنهـا تقوم بتحـديد أهداف جديدة- وتصمم خطة إسـتراتيجيـة جديدة لتحقيق هذه الأهداف. واعترافًا من المنظمة بأن أجـزاءها المختلفة تتبادل التأثير والتأثر، فإن الخطة الإسـتراتيـجيـة الجديدة تؤثر على جـمـيع وظائف الشركـة في المستـويات الإدارية المختلفة. وبالإضافة إلى ذلك فإنها بحاجة إلى موارد كافية حتى يتحقق لها النجاح.

وحتى نوضح لك كيف تعـمل هذه الفروض في الحياة الواقعـية فسنصف الآن بعض أمثلة التخطيط الاستراتيجي للتغيير:

ما الأنشطة التي تستخدمها الشركات للتخطيط الإستراتيجي لأدائها؟

قد تستـخدم الشركات التخطيط الاسـتراتيجي لتغيـير أي شيء. ولكن معظم الخطط الإستراتيجية تنشأ هذه الأيام لتغيير منتجات الشركات وخدماتها أو تغيير هيكلها التنظيمي.

التخطيط لتغيير المنتجات أو الخدمات تخيل أنك وأحـد أصدقائك تمتلكان مـحلاً صغـيرًا لأعمال النظافـة. وأنكما قد قسمتـما العمل بينكما بحيث يؤدي كل منكمـا بعض أعمال النظافة، وشراء مستلزمات العمل وبعض الأعمال الإدارية الأخرى. وقد أخذ نشاطكما في النمو منذ فترة قصيرة. ومع توسع النشاط فإنك أخذت في تعيين بعض العاملين، كما عبر الكثير من عـملائك من رجال الأعمال وأصـحاب المتاجر عن رغـبتهم في قيام شـركتكما بتنظيف فاترينات عـرض بضائعهم Windows، ولذلك قررت أنت وشـريكك التوسع إلى هذا من النشاط. وسـيتطلب هذا القرار الدخـول في نوع جديد متخـصص من النشاط مما يعني قدرًا لا بأس به من التـغيـيـر التنظيمي. فسـوف تحتاج الشركـة إلى أنواع جديدة من معدات التنظيف وأدواته، كما سيتم تشـغيل بعض العاملين الجدد وتدريبهم، وكذلك شراء بعض وثائق التأمين الخـاصة بهؤلاء العـمال، والاحتفـاظ ببعض الحسابات الخـاصة بذلك النشاط. وباختصار فإنكما قد اتخذتما قرارًا بتغيير خط الخدمات- مجموعة الخدمات- التي تقدمها الشركة، وقد فرض هذا نوعًا ما من التغيير التنظيمي.

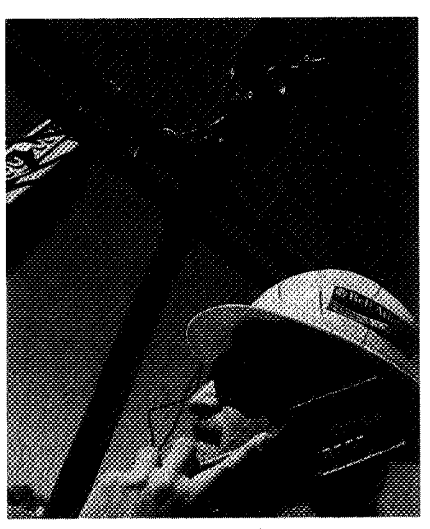
والواقع أن الشركات الحقيقية تجري هذا التغيير باستمرار. فعلى سبيل المثال فإن شركة فيديرال إكسـبريس بدأت عام 1989 في توسيع مجال نشـاطها في توزيع الطرود الذي كان مقـصورًا على شـمال أمريكا إلى السـوق الدولي. وفي البداية واجـهت الشركـة تحديات صعبة، أما الآن فإن أداءها في السوق الدولي ممتاز.

تغيير الهيكل التنظيمي لا تقتصر خطط الشركة الإستراتيـجية على المنتجات والخدمات فقد

تتعدى ذلك إلى مجالات النشاط الأخرى. فالشركات تضع خططًا إستراتيجية لتغيير هياكلها التنظيمية. فكر على سبيل المثال في القرار الذي إتخذته شركة بيبسي كولا بإعادة تنظيم نفسها. فمنذ مدة طويلة وهذه الشركة تمتلك وحدة خاصة بالأطعمة تدير نشاط الشركة في السوق الدولي. وتشرف هذه الوحدة على تسويق منتجات الشركة التي تسوق تحت العلامات التجارية بتزاهت، وتاكوبل Pizza Hut & Taco Bill في 62 دولة. ونظرًا لوجود فرصة جيدة للربح قرر المسئولين عن الشركة عام 1990م وضع هذه الوحدة تحت الإشراف المباشر للمسئولين عن تحقيق النجاح في السوق المحلي - أي المسئولين عن بتزاهت، وكنتاكي فرايد تشكن Kentucky Fried Chichen وتاكويل في أمريكا. وفي سنة 1997 اتخذت الشركة قرارًا إستراتيجيًا آخر وهو التخلص من نشاط المطاعم عن طريق تكوين شركة واحدة تضم هذه العلامات التجارية الثلاث- بتزاهت وتاكوبل وكنتاكي فرايد تشكن. وقد سميت هذه الشركة ترايكون جلوبال رستورانتس Tricon Global Restau-rants.

وقد قامت المنظمات التي ترغب في المحافظة على وضعها التنافسي حديثًا بتخفيض عدد العاملين، وبتغيير الأشكال الأساسية لهياكلها التنظيمية. ويعرف تقليص عدد العاملين حتى تستطيع المنظمة العمل بكفاءة: بتصغير حجم المنظمة Downsizing. وتتضمن تلك الإجراءات أنشطة أكثر من تسريح بعض العاملين لتوفير بعض الأموال. إنها تتجه لتعديل عدد العماله ليناسب احتياجات المنظمة التي أعيد تصميمها، وذلك سبب تسمية هذه الأنشطة بتقليص حجم المنظمة لتكون في الحجم المناسب لنشاطها Rightsizing. وأيا كانت التسمية التي تطلق على تلك الإجراءات فإن أرقام مكتب إحصاء العمالة الأمريكي تدل على أن هذا الاتجاه قد وصل إلى الذروة عام1992م وان هذا الوضع قد سار في الاتجاه العكسي - زيادة عدد العاملين- منذ ذلك التاريخ. وفي الحقيقة فإن نسبة من يخسرون وظائفهم قد وصلت إلى أدنى مستوى لها منذ أكثر من عقد من الزمان.

ومن المدهش أن بعض الشركات قد اكتشفت أنها قد غالت في تخفيض قوة العمل، ولذلك فإنها تعمل جاهدة على إعادة توظيف العمالة التي سبق لها الاستغناء عنها. ذلك أن التوسع الاقتصادي قد خلق العديد من الفرص التي أصبح معها حصول الشركة على العمالة التي تحتاجها تحديًا حقيقيا للإدارة. ومع انخفاض نسبة العاطلين عن العمل إلى أدني مستوى، فإن هناك ضغوطًا مخيفة في الطلب على العمالة مما أجبر أصحاب الأعمال على تقديم مرتبات وحوافز. ومنح كبيرة للعاملين إغراءً لطالبي العمل (شكل 16 - 7).





شكل (16-7) تُجَبَرُ الشركات التي أعادت هيكلة نفسها على دفع أجور إضافية للعمالة المميزة

في ظل اقتصاد قوي يجد طالبو العمل من ذوي التعليم الجيد وظائف ممتازة بسهولة. وفي ظل هذه الظروف فإن الشركات تغدق على طالبي العمل هداياها. وفي ظل هذه الظروف فإن أصحاب الأعمال يائسون ليس فقط من اجتذاب العمالة الجيدة بل أيضًا من إمكانية الاحتفاظ بما لديهم من هذا النوع من العمالة. ففي إحدى شركات التليفونات الأمريكية- بل أتلانتك Bill Atlantic ، فإن القسم الخاص بمد خطوط التليفونات التي قامت فيما سبقَ بالتخلص من عدد من العاملين تقوم حاليًا بإعادة الحياة إلى هذا الجزء عن طريق تقديم العديد من المزايا لهؤلاء العاملين

وهناك طريقة أخرى تتبعها الشركات عند إعادة هيكلة نفسها، وذلك عن طريق التخلص من بعض وحداتها التي تقوم بوظائف غير أساسية لنشاطها الرئيسي، ثم تعتمد على الموردين الخارجيين لتزويد الشركة باحتياجاتها من تلك المنتجات، ويطلق على ذلك باللغة الإنجليزية: Outsourcing. فعلى سبيل المثال فإن شركات مثل: شركة سيرفس ماستر Service Master التي تقوم بتقديم خدمات النظافة، وشركة ADP التي تقدم خدمات دفع أجور العاملين لعملائهما" تساعدان عملاءهما على التركيز على الوظائف الهامة لنشاطهم الأساسي بإعفائهم من النشاط الهامشي - أي: الوظائف المدعمة للنشاط الأساسي.

ويتخوف البعض من الاعتماد على الموردين الخارجيين في الحصول على احتياجات الشركات غير الأساسية من أن تفريغ الشركات من هذه الأنشطة يؤدي إلى زيادة الاعتماد على المصادر الخارجية بدلاً من الاعتماد على الذات، وفي ذلك مخاطر لا يمكن إنكارها. ويرد المؤيدون أن الاعتماد على الموردين يكون ذا معنى عندما يكون النشاط غير أساسي لنجاح الشركة في منافستها (مثل خدمات النظافة)، أو عندما يكون هاما جدًا ولكن

الشركة بحاجة إلى معاونة خارجية لتقوم به بطريقة أفضل. وقد أصبح هذا الاتجاه شائعًا هذه الأيام. وقد قدر أحد الخبراء في إحدى الصناعات أن 30% من شركات صناعة الأفلام في أمريكا تحصل على 50% من احتياجات صناعتها من موردين خارجيين.

الخطوات العشر للتخطيط الإستراتيجي : The Ten Steps of Strategic Planning

يتم التخطيط الإستراتيجي وفقًا لعشر خطوات متتالية نوضحها فيما يلي: ولا تعتبر هذه الخطوات ثابتة- أي غير قابلة للتغيير- كما أنها قد لا تتبع بانتظام في بعض الحالات. ومع ذلك فإنها تصف جيدًا كيفية إعداد الشركات خطط التغيير الإستراتيجي. ومن المفيد مراجعة تلخيص هذه الخطوات في الشكل (16 - 8) خلال متابعتك لشرح تلك الخطوات:

1) **تحديد الأهداف : *Define Goals*** يجب أن تبدأ الخطة الإستراتيجية بتحديد الأهداف. وتتضمن هذه الأهداف: سوق الشركة (الحصول على وضع معين في هذا السوق)، وموقفها المالي (تحقيق نسبة معينة كعائد على رأس المال). ومن الممكن أن تتضمن أهداف الشركة الاستراتيجية المجتمع (تحقيق منافع خاصة لمجموعة معينة من المواطنين أو البيئة التي توجد فيها الشركة مثلاً)، كذلك من الممكن أن تتوجه نحو الثقافة التنظيمية (مثل: جعل بيئة العمل أكثر إرضاءً للعاملين).

ومن الواجب ترجمة أهداف الشركة العامة إلى أهداف خاصة بكل وحدة من وحداتها. فإذا كان هدف الشركة العام على سبيل المثال هو التحول من صناعة الآلات المستخدمة في تجارة التجزئة إلى صانع لبعض منتجات العملاء، وإذا كانت الشركة قد حددت 10% من حجم السوق الجديد كهدف لها ينبغي تحقيقه خلال السنتين الأولى والثانية، فمن الواجب ترجمة هذا الهدف العام إلى عدد من الأهداف الخاصة بأقسام الشركة المختلفة، ويكون هذا بالنسبة لقسم التسويق تغطية مجموعات معينة من العملاء بإعلانات الشركة خلال تلك المرحلة. كذلك فإن على قسم الإنتاج أن يقوم بتصنيع عدد محدد من المنتجات خلال فترة معينة.

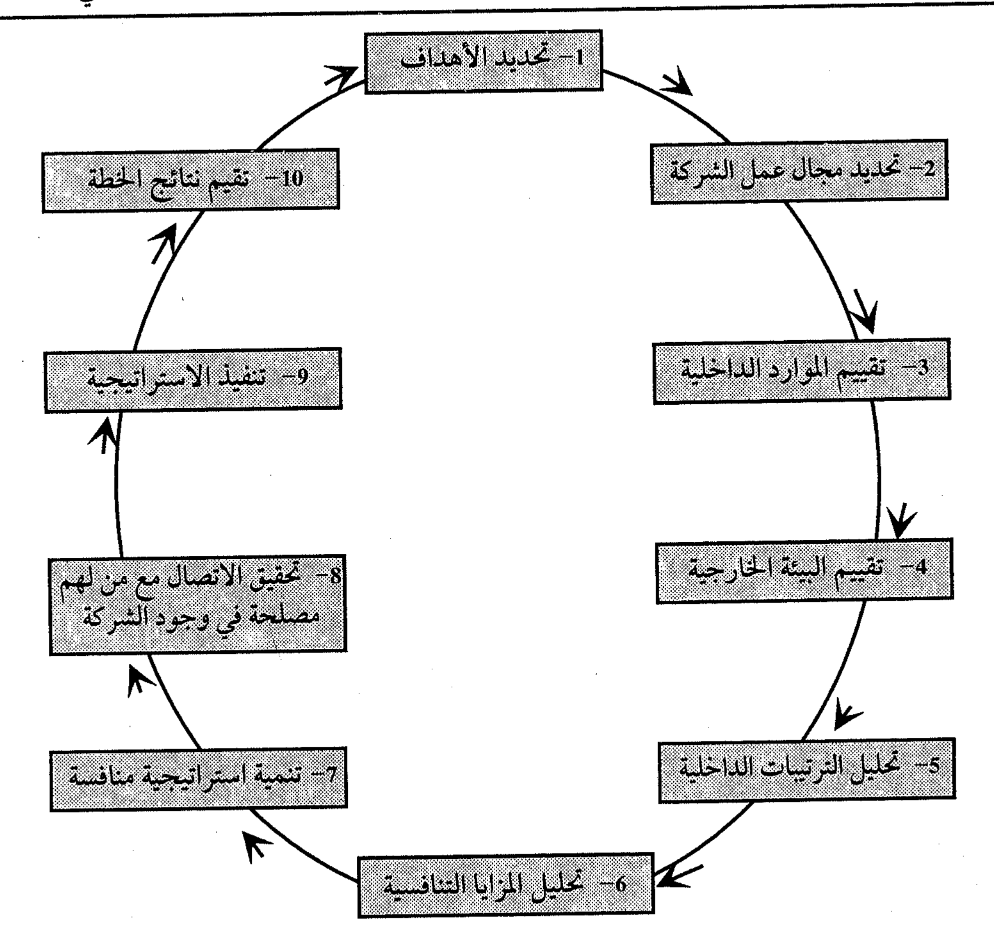
2) **تحديد مجال منتجات الشركة أو خدماتها : *Define the scope of products or services*** حتى تكون خطة الشركة الإستراتيجية مؤثرة فمن الواجب أن يقوم المسئولون فيها بتحديد مجالات عمل الشركة. ويقصد بذلك تحديد المجالات التي تعمل فيها الشركة حاليًا وتلك التي تهدف إلى العمل فيها مستقبلاً. فإذا تم تحديد مجال ضيق لنشاط الشركة فإنها ستتغاضى عن بعض الفرص المتاحة لها، أما إذا تم تحديد مجال العمل بصورة واسعة فإن ذلك سيؤدي إلى تقليل فعالية الشركة.

ويتطلب تحديد مجال عمل الشركة الإجابة على مجموعة من الأسئلة التي تدور حول نوع النشاط الذي تؤديه الشـركة، وكذلك نوع النشاط الذي يمكن أن تؤديه في المسـتقبل. فعلى سـبيل المثـال فإن شركـة بيش -نَتْ Beech- Nut، المعروفـة منذ زمن طويل بإنتاج أطعمة الأطفال حديثي الولادة، واجهت تحديًا مـرتبطًا بانخفاض المواليد مما أدى إلى صغر حجم سـوقها. وعند ذلك أدرك المسئـولون بالشركة أنه من الممـكن توسيع مجال عـملها ليشمل أطعمة الكهول الذين يعانون أيضًا من صعوبات الهضم. وقد كان ذلك مفتاح نجاح الخطة الإستراتيجية لهذه الشركة.

3) ***تقييم الموارد الداخلية:*** ***Assess Internal Resources*** **يواجهنا سؤال هام يتعلق بالموارد الداخلية للشركة وهو:** ما الموارد المتاحة للشركة لاستخدامها في تـنفيذ إستراتيجيتها؟ وتشمل الموارد المذكورة الأمـوال التي تستخـدم لشراء احتيـاجات العمل، والأصـول المادية مثل: المبنى، والموارد البشرية مثل العمالة ذات المهارات الخاصة.

4) ***تقييم البيئـة الخـارجيـة:*** ***Assess the External Environment*** كما لاحظنا في هذا الكتاب فإن المنظمات لا تعـمل في فراغ، بل إنهـا تعمل في بيـئة لها تأثيـر قوي على نشـاطها وعلى قدرتها على تحقيق مستوى النمو المرغوب. ويتوقف مـدى مساعدة البيئة الخارجية للمنظمة على البقاء والنمو أو وقوفها عائقًا في سبيل ذلك على عدد من العوامل الهامة. وبالتحديد فإن الشركة تملك مزايا تنافسية على غـيرها عندما يكون من الصعب حصول الآخرين على موارد مثل تلك التي تمتلكها، وعندما لا تتناقص أصولها بسرعة وعندما لا يمتلك المنافسون موارد أفضل منها.

5) ***تحليل التـرتيـبـات الداخليـة:*** ***Analyze Internal Arrangements*** **يقـصد بالتـرتيـبات الداخليـة:** طبيعـة المنظمة (كما تم وصفهـا بمجموعة الخصائـص التي وردت في هذا الكتاب). فعلى سبيل المثال: هل يتم دفع أجور العاملين بطريقة تحفزهم على بذل مزيد من الجهد لتحقيق أهداف الشركة (راجع الفصل الـرابع)؟ وهل تحفز الثقافة التنظيمـية العاملين على الابتكار وإدخال التـغيير التنظيـمي، أم أنها تحفزهـم على الركود والجمود؟ (راجع الفـصل الثالث عشر). هل تتميز الاتصـالات بين العاملين بالوضوح الكافي؟ (راجع الفصل الثامن). هل يتعـاون العاملون مع بـعضهم بطـريقة جيـدة لتحـقيق الأهداف المطلوبة؟ (راجع الـفصل العاشر). ومن الملاحظ أن هذه الأسـئلة تدور حول المنظمة نفسـها، وأنه لابد من الإجابة عليها قبل عمل خطة إستراتيجيـة لها: وفوق كل ذلك فإنه مالم تؤد المنظمة عملها بطريقة جيدة، فإن أفضل الخطط قد لا يتحقق لها النجاح.



شكل (16-8) خطوات التخطيط الإستراتيجي العشر

يتبع التخطيط الاستراتيجي - بمعنى الإجراءات التي تتضمن وضع وتنفيذ وتقييم القرارات التي تمكن الشركة من تحقيق أهدافها - بصفة عامة 10 خطوات تم تلخيصها في هذا الشكل

6) ***تقييم المزايا التنافسية:*** ***Assess the Competitive Advantage*** تعتبر إحدى الشركات ذات مزايا تنافسية بالمقارنة بالشركات الأخرى إلى الحد الذي يعتبر العملاء أن منتجاتها وخدماتها أفضل من منتجات وخدمات الآخرين من حيث الجودة أو التكلفة أو هما معًا. وقد يقاس تفوق الشركة على الآخرين بعوامل مثل الجودة أو السعر وتعدد المنتجات وشكلها وإمكانية الاعتماد عليها، وصورة الشركة لدى العملاء.

7) ***تنمية إستراتيجية منافسة:*** ***Develop a competitive Strategy*** الإستراتيجية التنافسية هي أداة الشركة لتحقيق أهدافها، ويتم بناءً على التقييم الدقيق لموقف الشركة في المجالات التي سبق ذكرها - الموارد المتاحة، والمزايا التنافسية - اتخاذ القرارات الخاصة بكيفية تحقيق الشركة لأهدافها. ومن الإستراتيجيات المتاحة للشركة مايلي:

- **إستراتيـچية زيادة نصيب الشـركة من السوق:** بالحصول على نصـيب أكبر من السوق الحالي أو الدخول في مشروع مشترك مع شـركة أخرى لها وجود جيد في السوق الذي تهتم به الشركة.
- **إستراتيچيـة تحسين مستوى الأرباح:** تهدف هذه الاستراتيچـية إلى الحصول على مزيد من الأرباح من النشاط الحالي عن طريق تدريب العمال على أداء أعـمالهم بطريقة أكثر كفاءة، أو تدريب مندوبي المبيعات على بيع كمية أكبر.
- **إستراتيچيـة تركيز السوق:** تعني هذه الاستراتيچية انـسحاب الشركة من الأسواق التي تقل فيها مبيعاتها، وتركيز مواردها في الأسواق التي تزداد مبيعاتها فيها.
- **إستراتيچية الالتفاف:** وهي محاولة لتغيير النشاط المتناقص بنشاط جديد أو عن طريق إعادة هيكلة نشاط الشركة.
- **إستراتيچـية الانسحاب :** تعني هذه الاستراتيچية الانـسحاب من السوق ببيع الأصول التي تملكها الشركة.

8) ***تحقيق الاتصال مع من لهم مصلحة في وجود الشركة: Communicate the Strategy to Stakebolders***

يعني تعبير من لهم مـصلحة في وجود الشركة: الأفراد والجماعات التي تحصل على منافع نتيجة استمرار الشركة في النشاط. وأهم هؤلاء العاملون ومجلس الإدارة وحملة الأسهم. ومن الهام جـدا تحقيق اتصال جـيد بين إستراتيـچية الشركـة وبين تلك المجموعات. فـقد يستطيعون المساهمة في إنجاحها بطريقة إيجابيـة مثل مساهمة العاملين بجهد إضافي لتحقيق أهداف الشركة، أو بطريقة سلبـية مثل ضخ المستثمرين مزيدًا من الأمـوال لمساعدة الشركة على تحـقيق أهدافهـا. وبدون فهم أصـحاب المصلحـة لأهميـة وجود الشـركة وقبـولهم لاستراتيجيتها فمن غير المتوقع أن تحصل على الدعم الكافي لتحقيق أهدافها.

9) ***تنفيذ الاستراتيجية: Implement the Strategy*** من الممكن أن يبدأ تنفيذ إستـراتيچية الشركة بعد انتهاء تـكوينها، وخلق الاتصالات المطلوبة بشأنها. ومتى حـدث ذلك فمن المتوقع أن يحدث بعض الاضطراب نتيجـة لمحاولات بعض العاملين التكيف مع الطرق الجديدة لأداء أنشطة الشـركة. وكـما سنذكـر لاحقًا فـإن الناس عـادة لا يرغبون فـي تغييـر طرق أداء أعمـالهم. ولكن هناك عدة خطوات يمكن اتخـاذها للتأكـد من أن المسئولين عـن التغيـير يتقبلونه بسرور بدلاً من رفضه.

10) ***تقييم النتائج: Evaluate the Outcome*** بعد تنفيذ الخطة يصبح من الضروري التأكد من أنه قد تم تحقـيق أهداف الشركة (شكل 16 - 9). فإذا كانت الأهداف قد تحـققت فمن الممكن إرساء أهداف جديدة. أما إذا كان العكس هو الصحيح فمن الممكن وضع أهداف بديلة أو اتباع إستـراتيچية جديدة لتـحقيق النجاح (قد نعـتقد من طريقة وضعنا لـلخطة أنها طريقة

منطقية تمامًا حتى نعتقد أنها تحظى بالقبول العام. وكما سنوضح في الجزء التالي الخاص بالسلوك التنظيمي حول العالم فإن هذا الافتراض قد لا يكون صحيحا).



شكل (16 - 9) إستراتيجية التفاف ناجحة بشركة كونتننتال إيرلاينز Continental Air Lines

اشتهر جوردون بيتون Gordon Bethune بتنمية وتطبيق الاستراتيجية الناجحة التي حولت شركة كونتننتال للطيران من شركة خاسرة تحظى باحتقار العاملين إلى واحدة من أنجح شركات الطيران التي تحظى باحترام وتقدير العملاء. ويقوم جزء كبير من هذه الاستراتيجية على الاهتمام بالعملاء والعاملين، وهما فئتان كانتا تشعران بعدم الاهتمام عندما تولى بيتون زمام الأمور بالشركة عام 1994م.

السلوك التنظيمي حول العالم: OB Around the World

القيم الاستراتيجية أمريكية أكثر منها عالمية.

قد لا تدرك أن إجراءات التخطيط الاستراتيجي التي ذكرناها في هذا الفصل لها ارتباط ببعض القيم الأساسية. وبالتحديد فإن كون إجراءات التخطيط مقصودة بعناية يقوم على أن هناك منافسة، وأن التغيير الجذري مقبول ومرغوب فيه، وأن الشركة مملوكة لحملة الأسهم. وكما ذكرنا فإن هذه الفروض ليست عالمية، وهذا يثير شكا حول عمومية إجراءات التخطيط الاستراتيجي خارج نطاق الثقافة الأمريكية.

وأوضح خصائص التخطيط الاستراتيجي التي ذكرناها هنا هي: طبيعته القائمة على التروي. ففي الولايات المتحدة فإن أنجح الشركات هي تلك التي تحلل وتخطط وتنفذ القرارات الأساسية بعناية شديدة. ومثل هذه الإجراءات لا تتبع في دول أخرى. فعلى سبيل المثال، فإن الشعور الداخلي، والمعلومات الرسمية تحل محل التحليل المتأني في دول جنوب شرق آسيا. ووفقًا لأحد الخبراء فإن الشركات في هذه الدول لا تملك إستراتيجية لأنهم يعقدون صفقات ويستجيبون للفرص فقط.

ومن الواضح أن تحليلنا للتخطيط الاستراتيجي مؤسس على اعتقاد الشخص بالنسبة للمنافسة. ولكن تعبير المنافسة ليس شائعًا خارج الولايات المتحدة.

وتقدم اليابان مثالاً رائعًا لما تقول، فـفي هذه الدولة لا يثار شيء تقريبًا حول المنافسة. وبدلاً من ذلك فإنه يتم التركيـز حول الأداء الجيد في مطبوعات الشركة. ومع ذلك فإنه مـن المثير للسخرية أن الشركـات اليابانية تنافس بشـراسة في السوق الدولي. وقد يعني ذلـك أن القيم التنافسيـة قد لا يتم التعبيـر عنها في اليابان، ونتيجة لذلك فإنهـا قد لا تظهر في الخطط الاستراتيجيـة، ولكنها موجودة بالتأكيد.

كذلك فإن مناقشتنا للتخطيط الاستراتيجي مبنية أيضًا على فكرة أن التغيير الجذري كما ذكر أحد الخبراء محكوم عليـه بالفشل في كل من تايلاند وفيتنام، ولذلك فإنه ينصح بإدخال تغيـيرات صغيرة متتالية في هذه الدول.

وفي النهاية فإن القرارات الاسـتراتيجية في الولايات المتحدة تتخـذ لمصلحة حملة الأسهم. وفي الحقيـقة فإنه غالبًا مـا يقال: إن رسالة الشركة هي تعظيم قـيمة الأسهم. أما خـارج أمريكا فإنه يتم إعطاء مصالح المنتفعين الآخرين بالشركة اهتمامًا أكبر. فعلى سبيل المثال فإن اهتمامات العاملين تحظى باهتمام كبـير عند وضع الخطط وتنفيذها في فرنسـا وألمانيا. وفي اليابان فإن الشركات تعـتبر مملوكة لجميع المنتفعين بها مع حصول العاملين على أهمية تفوق تلك التي يحصل عليها باقي المنتفعين.

والخلاصة أن القيم التي تقـوم عليها إجـراءات التخطيط الاسـتراتيجي في أمـريكا قد لا تحظى بنفس الأهمية في الدول الأخـرى. ونتيجة لذلك فإن نجـاح التخطيط الاستراتيجي كمـا شرحناه قد يكون محل تساؤل.

مقاومة التغييـر: المحافظة على الوضع الراهن.

Resistance to Change : Maintaining the Status Quo

قد لا يشعر العـاملون بالسرور من الوضع الحالي الموجود بالشركـة التي يعملون بها. ولكنهم قد يتخوفون من أن أي تغيير سيـكون مربكًا وَمُؤَدِّيا إلى ما هو أسوأ. وفي الحقيقة فإن الخوف من الظروف الجـديدة واقع ملموس يؤدي إلى عدم الرغبـة في قبول التغـيير – وهو ما يطلق عليه: مقاومة التغيير. وكما قد تتخيل فإنه لكي تحدث الشركات التغيير الذي تحتاجه لتحتفظ بوضعها التنافسي المتميز- بصرف النظر عن مدى حاجتها إليه للاستمرار في النشاط فإن عليها أن تحل مشكلة رفض التغيـير. ولذلك فإننا سنناقش الآن قضية استعداد المنظمات للتغيير. وسنبحث هنا أسباب رفض كل من الفرد والمنظمة للتغيير: وسننهي هذا المبحث بذكر بعض الخطوات التي يمكن اتخاذها للتغلب على هذا الرفض.

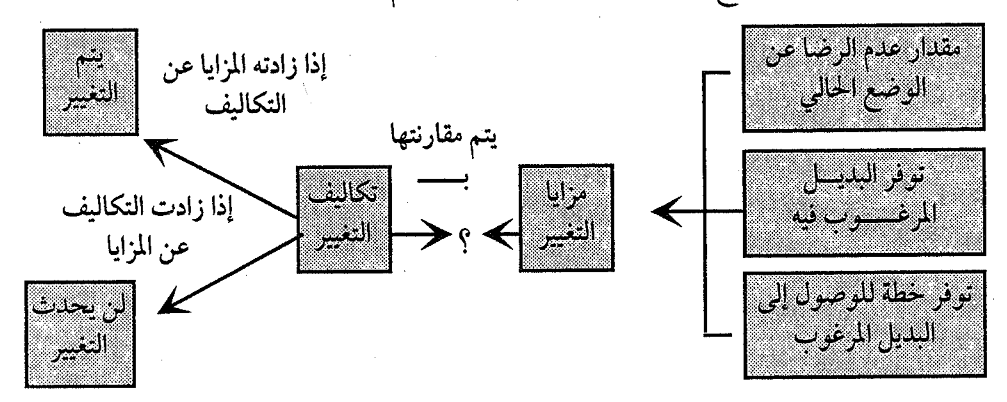
الاستعداد للتغيير: متى يحدث التغيير التنظيمي؟ Readliness for Change

كما قد تتخيل فإن هناك أوقاتًا قد يحظى التغيـير فيها بمستوى عالم من القبول وأوقاتًا أخرى قد لا يحظى التغـيير فيها بالقبول. وبصـفة عامة فإن التغييـر يحظى بالقبول عندما يعتقـد العاملون أن المزايا التي سيحـصلون عليها تفوق التكاليف التي سـيتحملونها نتـيجة للتغيير . ومن العوامل التي تساهم في مزايا التغيير ما يلي:

- مقدار عدم الرضا عن الظروف الحالية.

- مدى وجود البديل المرغوب فيه.
- مدى وجود خطة للوصول إلى ذلك البديل.

ويعتبر العلماء أصحاب النظريات أنه من الممكن معرفة آثار التغيير عن طريق ضرب قيم هذه العوامل الثلاث ببعضها (شكل16 - 10). وعلى ذلك فإنه إذا كانت قيمة بعض هذه العوامل صفرا، فإن مزايا التغيير وإمكان حدوث التغيير نفسه يساوي صفرا، وإذا فكرت فيما يقوله هؤلاء العلماء فإنك قد تجد لذلك معنى مقبولاً. وفي النهاية فإن الناس لا يمكن أن يبدءوا بالتغيير إلا إذا كانوا غير راضين عن الوضع الحالي، وكذلك إذا لم يكن لديهم البديل المرغوب فيه، وكذلك إذا لم تتوفر لديهم وسيلة للوصول إلى ذلك الوضع المرغوب فيه. وبالطبع فإنه لكي يحدث التغيير التنظيمي فلابد أن تتفوق المنافع المتوقعة من التغيير على التكاليف المتوقع تحملها بسببه (الإرباك وعدم التأكد مثلاً).



شكل (16 - 10) متى يحدث التغيير التنظيمي؟

يعتمد حدوث التغيير التنظيمي على اعتقاد العاملين بخصوص منافع وتكاليف التغيير. أما المزايا فإنها تتأثر بثلاثة عوامل تمت مراجعتها هنا

عوائق التغيير الفردية : Individual Barriers to Change

أدرك علماء السلوك التنظيمي أن رفض التغيير قد يحدث نتيجة لعوامل تعود إلى الفرد أو إلى عوامل تعود إلى المنظمة. وسنورد هنا عددًا من العوامل الهامة التي تجعل العاملين يرفضون التغيير الذي تريد الإدارة إحداثه بالمنظمة. كما سنورد في المبحث التالي عوامل رفض التغيير المختلفة التي تنبع من المنظمة نفسها.

الخوف من الظروف الاقتصادية: نظرًا لأن التغيير قد يصحبه تهديد للعامل في حياته الاقتصادية نتيجة لفقده وظيفته أو لانخفاض الدخل الذي يحصل عليه منها فإن قدرًا من رفض التغيير لا يمكن تجنبه.

الخوف من المجهول: يحصل العاملون على قدر من الأمن عن طريق أداء أعمالهم

بالطريقـة التي تعودوا عليـها، ومعـرفة زملائـهم ورؤسائهم في العمـل. ولذلك فإن أي اضطراب في هذه العلاقات المستقرة والنماذج المريحة يؤدي إلى وجود ظروف غير عادية - وهي ظروف تحظى غالبًا برفض العاملين.

تهديد العـلاقات الاجتمـاعية: يقوي ارتباط الـعاملين بزملائهم خلال فتـرة عملهم بالمنظمة. ولذلك فإن كـثرة التغيير تهـدد الصداقة بين أفراد الجماعـات، وهي العلاقة التي تقدم للعامل عائدًا اجتماعيًا ذا قيمة كبيرة.

العادة : يسهل أداء الوظائف التي يتـم تعلمها بطريقة جـيدة، ويتعـود العامل على أدائها. ولذلك فإن تغيير طريقة أداء الوظائف يتحدى قدرة العاملين على تنمية مهارات أداء جديدة، وهذا بالتـأكيد أصـعب من الاستـمرار في أداء العمل بالطريقـة التي تعود عليـها العامل.

الفشل في إدراك الحاجة إلى التغيير: مالم يدرك العاملون ويفهموا بعمق الحاجة إلى التغييـر؛ فإن حقهم المكتسب في الأحتفـاظ بالأشياء كما هي قد تتغـلب على رغبتهم في قبول التغيير.

عوائق التغيير النابعة من المنظمة : Organizational Barriers to Change

قد يعود رفض التـغيير التنظيمي إلى عوامل نابعـة - أي ذات ارتباط - من المنظمات نفسها. وفيما يلي مناقشة بعض هذه العوامل.

الميل إلى الأستقرار: ***Structural Inertia*** تم إنشاء المنظمات لتحقـيق الاستقرار. ومن الممكن أن نقول: إن القـوى المؤثرة على ميـل العاملين إلى اتبـاع أسلوب أداء معين تتـأثر بجودة اختـيار وتدريب العامـلين وقوة تحفـيزهم لأداء هذه الوظائف بطريقـة جيدة. وكلمـا كان الاختيار دقيقًـا والتدريب على أعباء الوظيفة جيدًا وحوافز الأداء الجـيد قوية كلما زاد تأثير العوامل الموجهة للفرد ليتبع هذه الأسـاليب. ويعني هذا ميل العامل إلى الاستقرار، واتباع نفس الأساليب وعلى ذلك فإنه نظرًا لأن الوظائف قد تم تصميمـها لتحقيق الاستقرار فإن التغلب على رفض التغيير الذي خلقته القوى المؤدية إلى الاستقرار يكون عادة أمرًا صعبًا.

إستقرار جماعات العمل: ***Work Group Inertia*** ينبع الميل إلى الاسـتمـرار في أداء الوظائف بنفس الأسلوب من الأفراد، ومن جماعات العمل بالمنظمة - وهذا ما يطلق عليه: استقرار جماعات العمل. ونظرًا لقوة المعايير الاجتماعية التي تنميها الجماعة (راجع الفصل السابع) فإنه تكون هناك ضغوط قوية لأداء الوظائف بطرق معـينة. ولذلك فإن إدخال التغيير يربك تلك التوقعـات التي ارتضتها مجـموعات العمل واستقـرت بالمنظمة، مما يؤدي إلى رفض التغيير بقوة.

تهديد توازن القوى الموجود بالمنظمة: إذا تم تغيير توزيع السلطة بالمنظمة، فإنه يترتب على ذلك تغيير توزيع السلطة بين العاملين في المنظمة وبين وحداتها. وهنا قد تخشى الوحدات المسيطرة الآن على كثير من موارد المنظمة من فقد مكانتها المميزة بسبب التغيير التنظيمي.

فشل جهود التغيير السابقة : قد يتردد الشخص الذي عاش إحدى الكوارث فيما مضى أن يدخل في تجربة مماثلة. وبالمثل فإن جماعات العمل والمنظمات التي تعرضت للفشل عندما أدخلت التغيير فيما سبق قد تكون حذرة من القيام بالتغيير مرة أخرى مستقبلاً.

مثال : خلال العقد الماضي أدخلت شركة جنرال إليكتريك تغييرات شاملة متتالية على إستراتيجياتها الأساسية، وهيكلها التنظيمي وعلاقتها بالعاملين. وخلال هذه المراحل واجهت الشركة العديد من معوقات التغيير التي فرغنا توا من الحديث عنها. فعلى سبيل المثال فإن المديرين بهذه الشركة كانوا قد أتقنوا مجموعة من الإجراءات البيروقراطية التي ساعدتهم على الاحتفاظ بعاداتهم قوية، ونشطت لديهم الميل إلى التحرك في نفس الأتجاه. وقد كان توقع أداء الأعمال بطريقة مختلفة عما تعود عليه المديرون؛ مخيفًا بالنسبة لمن تعودوا وأتقنوا أداء الأعمال بطريقة جنرال إليكتريك فقط. وقد أدى اهتمام الشركة بالعولمة إلى ظهور الخوف من المجهول لدى العديد من هؤلاء المديرين.

وقد كان رفض التغيير قويا أيضًا بسبب أنه يجرد بعض وحدات الشركة التي اعتادت أن تتمتع بقدر كبير من السلطة من بعض سلطاتها (قسمي الكهرباء والطاقة مثلاً). وبالإضافة إلى ذلك، فقد أربك التغيير العلاقات الاجتماعية بالشركة كثيرًا. فقد أدى التغيير إلى تفتت جماعات الصداقة وتوزع أعضائها على إدارات الشركة المختلفة. وإجمالاً فإن شركة جنرال إليكتريك تعتبر مثالاً واقعيا لشركة واجهت العديد من معوقات التغيير وتغلبت عليها.

كيفية التغلب على مقاومة التغيير التنظيمي.

How To Overcome Resistance to Organizational Change

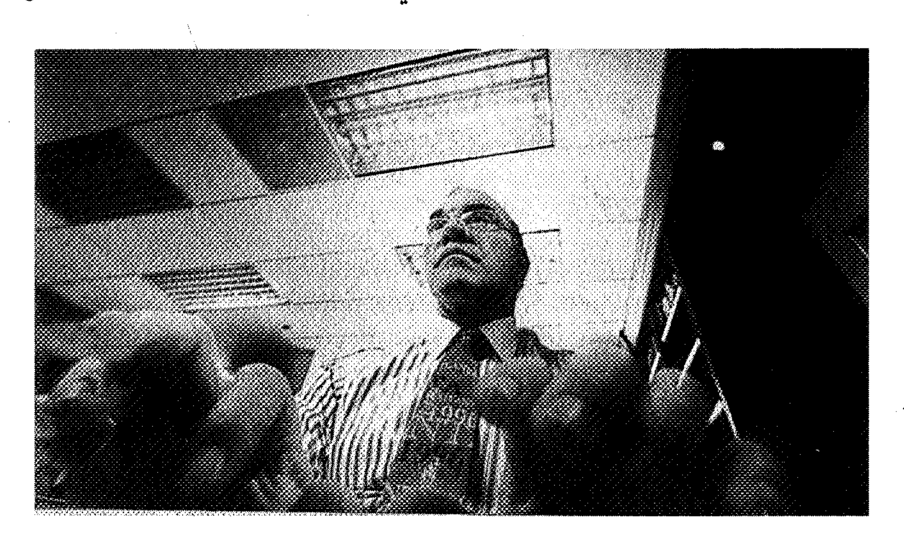
نظرًا لأنه لا يمكن تجنب التغيير التنظيمي، فإن على الإدارة أن تكون حساسة للعوائق التي تقف عقبة في سبيل إتمامه حتى يمكن التغلب عليها. وبالطبع فإنه من السهل التلفظ بالتعبير السابق، ولكن تنفيذه صعب جدًا. وسنورد فيما يلي بعض أساليب التغلب على رفض التغيير.

شكل القوى المؤثرة : *Shape Political Dynamics* حتى يتم قبول التغيير فإنه من المفيد - إن لم يكن من أهم الضرورات - أن تحصل على دعم ذوي السلطة ومن لهم تأثير على العاملين

في المنظمة. ويؤدي القيام بذلك إلى اكتساب التغيير زخمًا كبيـرًا. ومن الطرق المستخدمة في هذا المجال توضيـح أن قادة المنظمة يباركـون التغيير، وذلك نظرًا لأن الـعاملين إما أن يشاركوا كبار القادة رؤيتهم الاستراتيجية أو أنهم يخشون عقاب القادة.

ثقف العاملين: ***Educate Employees*** أحيـانًا يتردد العـاملون في قـبول التغـييـر نظرًا لأنهم يخشون المجهول. فعلى سبيل المـثال فإنه قد يتم التغلب على خوف العاملين من الظروف الاقتـصادية في المسـتقبل عن طريق طمـأنتهم بواسطة أحـد كبار المديرين بـالمنظمة. ومن الواجب أن يظهر كبار المديرين قـدرًا كبيرًا من العواطف الجياشة كجـزء من إخبار العاملين ماذا يعني التغيير التنظيمي بالنسبـة لهم. وقد وَجَدَ بعض الشركات أن تقديم إجابة للسؤال البسـيط وهو : ماذا يعني التغيـير التنظيمي بالنسـبة لي؟ هل تساعـدني على التخلص من أنواع كثيرة من الخوف؟ (شكل 16 - 11) .

أشرك العاملين في جهود التغيير يلتزم من شارك في اتخاذ القرار غالـبًا بنتائجه أكثر ممن لم



شكل (16- 11) تشارلز سكواب آند كومبني Charles Schwab & Company:

من شركة سمسرة تعمل بنظام الخصم إلى شركة خدمات مالية كاملة

كانت شركـة تشارلز سكواب في وقت ما هي الشركـة الوحيدة التي تعمل بنظام الخـصم، ولكنها واجهت منافسة شرسة في السنوات الأخيرة. ذلك أن المستثمر المهتم بالأسعار المنخفضة يستطيع أن يشتري ويبيع عن طريق الأنترنت بـأسعار منخـفضة جـدًا. كما يمكن لـهؤلاء المستـثمرين أن يحـصلوا على استـشارات من الشركات الماليـة التي تقدم خدمات كـاملة للعملاء بأسعار منخـفضة أيضًا. وفي السنوات الأخـيرة حددت الشركة سوقها بأنه مزيج من السمسرة والخدمات الكاملة. ووفقًا لرئيس مجلس إدارة الشركة ومديرها العام فإن المسـتثمـرين اليوم لا يحبـون أن يحصلوا على المشورة بسـهولة، بل إنهم يرغـبون في التعلم والتـمتع بممارسة الاستـثمار عن طريق الانترنت. وقد نتج عن هذا التحـول في رغبات المستثمريـن تغير طريقة دفع أتعاب السماسرة، مما أشعر البعض بأنه يواجه تهـديدًا. ومع ذلك فقد كان تعليم السماسرة بخصوص المزايا المصاحبة للتـغير الذي طرأ على رغبات العملاء مفـيدا جدا في الحصول على قبولهم للتغـيير الذي أدخلته الشركة بالتحول إلى شركة تقدم كل الخدمات المالية للعملاء.

يشارك في إتخـاذه. ويترتب على ذلك أن العاملين الذين شـاركوا في الاستـجابة للتغيـير الذي لم يخطط له، وهؤلاء الذين كـانوا جـزءًا من الفريق المكلـف بوضع خطة التغـيـير التنظيمي المطلوب يكون لديهم رفض محـدود لمثل هذا التغيير. أما التغـيير التنظيمي الذي يتم إدخاله على العاملين دون سابق إنذار، أو إنذار محدود، فإنه قد يواجه الرفض - كرد فعل للضرب على الركبة - حتى يقـوِّم العاملين تأثيره عليهم. وعلى العكس من ذلك فإن العاملون الذين شاركـوا في التغيير يدركـون الحاجة إليه، وبذلك فـإنهم يكونون أقل عرضة لرفضه، أي أن إحتمال رفضهم له يكون محدودًا. وقد قال داون هارتلي Duan Hartly مدير عام قسم الميكروويف بشركـة هولت بكارد لا أظن أن الناس يستمتعون بالتـغيير، ولكن إذا كان من الممكن إشراكهم فيه وإفهامهم إياه فقد يصبح ذلك خبرة جيدة بالنسبة لهم.

شجع السلوك البناء أحد الأساليب الواضحـة والمفيدة جدا في قبول التغـيير التنظيمي هي إعطاء حـوافز للعاملـين الذين يتبعـون السلوك المطلوب. وقـد يجعل تغـيير نظام الـعمل بالشركـة من الضروري تغييـر السلوك الذي ينبغي على المنظمة مكافـأته. وقد يكون ذلك ضروريا خلال فتـرة الانتقال - فترة التغـيير. فعلى سبيل المثال فـإنه ينبغي إطراء العاملين الذين يتعلمـون تشغيل آلة جديدة عندمـا تنجح محاولاتهم. وتفيـد المعلومات التي تعطى للعـاملين عن أدائهـم في طمـأنة العـامل الذي يشك في قـدراته، وفي تشـكيل السلوك المطلوب.

خلق منظمة قابلة للتعلم: ***Creat a Learning Organization*** جميع المنظمات عرضة للتغيير، رغبوا في ذلك أم لا. ولكن بعض المنظمـات تقوم بالتـغيـير بطريقـة فعـالة بالمقارنة بالمنـظمات الأخرى. ويطلق على المنظمات التي لديها طاقة لإحداث وتبني التغيير باستمرار بالمنظمات القابـلة للتعلم أي التي تتـبنى نظام التعـليم المستـمر Learning Organization. وفي هذه المنظمات ينحى الناس جانبًـا طريقتهم القديمة في التفكير، كمـا أنهم يشركون الآخرين في تقييم أفكارهم، ويشكلون رؤية إستراتيجـية للمنظمة، ويعملون مع الآخرين في التخطيط لتحقيق الرؤية الاستـراتيجية. وتعتبر شركات فـورد، وجنرال إليكتريك، وموتورولا أمثلة جيدة لهذا النوع من المنظمات.

وكما قد تتخـيل فإن تنمية منظمة تتبنى نظام التعليم المستمـر ليس عملاً سهلاً. وفي الحقيقة فإن ذلك يتطلب استخـدام العديد من مبادئ السلوك التنظيمي التي ذكرت في هذا الكتاب. وبالتحديد فـإنه لكي تصبح الشركة منظمة قابلة للـتعلم فإن على الإدارة أن تقوم بما يلي:

- **تنمية الالتزام بالتغيير:** مالم ير العاملون أن الإدارة العليا ملتزمة بالتغيير وتحسين أوضاع المنظمة فليس من المحتمل أن يقوموا بالتغيير الضروري لإحداث ذلك التحسين.
- **تبني هيكل تنظيمي غير رسمي:** قد يحظى التغيير بقـبول سريع عندما تكون الهياكل

التنظيمية سطحية (راجع الفصل 14). وعندما ينتشر استـخدام فرق العمل المشكلة من أعضاء ينتـمون إلى أقسام مخـتلفة (الفصل السابع)، وعندمـا يتم التخلص من الحدود الرسمية بين وحدات المنظمة والعاملين فيها.

- **نم ثقافـة تنظيميـة مفتـوحة:** تلعب الإدارة دوراً أساسيـا في تشكيل الثقافة التنظيـمية (الفصل الثالث) وحتى تسـتطيع المنظمات تبني التغييرات التي تحدث في بيئتها بطريقة فعالة فإنه ينبغي أن يكون لديها ثقافـة ترحب بتحمل المخاطرة، وبالانفتاح والنمو، أما المنظمات التي يقودها مديرون مترددون في مواجهـة مخاطر الفشل فإن من غير المحتمل أن تنمو وتتطور.

وقد تكون المقتـرحات الخمس السابقة سهلة في السـرد عنها في التطبيق، ولكن هذه المجهودات ذات عائد جـيد. وأخذاً في الاعتبار تعدد القوى التي تجـعل العاملين يرفضون التغيير فإن على الإدارة أن تتذكر هذه المقترحـات دائماً. (للحصول على مقترحات إضافية عن كيـفية تغيـير العاملين بناء على خـبرة ثلاث من أنجح الشركات في العـالم أنظر الجزء الآتي المعنون: إرشادات للأداء الصحيح).

إرشادات للأداء الصحيح :

تثـبيت التـغـييـر: ثلاثة إقـتـراحـات صعـبـة من خـبـرات سيـرز وشل والجـيش الأمريكي.

لاشك أن التغيـير التنظيمي يحدث الآن بسـرعة أكبر منه في أي وقت مـضى. كذلك فإنه لاشك أيضًا في أن أكبـر ثلاث منظمات في العالم وهي شركة سيـرز، وشل والجيش الامريكي قد أدارت التغييـر التنظيمي بمهارة. وفوق كل ذلك فإنها منظمات مـازالت تمارس نشاطها لأكثر من 100 عام مرت خلالها بالعديد من التغيير التنظيمي.

ولحسن الحظ فإن تحليل هذه المنظمات مكننا من وصف بعض أسـباب تغيير هذه المنظمات. وبالتحديد فإن بإمكاننا التعرف على ثلاثة دروس من خبرة هذه المنظمات في تبني التغييرات التي تحدث في البيئة المحيطة بهـا. ونظراً لأن هذه الدروس طبقت بنجاح في هذه المنظمات فإننا على ثقة من أنها يمكن أن تطبق بنجاح في منظمات أخرى. وهذه الإرشادات هي:

*1- **ادمج العاملين بالكامل في التحديات التي تواجهها المنظمة.** ويعني هذا المشاركة النشطة للعاملين من كل المسـتويات في حل مشاكل الشركـة وليس مجرد سمـاع وجهة نظرهم في كيفيـة حلها. فعلى سبيل المثال فإن المسـئولين بشركة شل فرع ماليـزيا ظلوا مدة طويلة غير قادرين على الحصول على تعاون العاملين وجعلهم يعملون معًا حتى يستطيعوا التغلب على منافسيهم، لقـد كان هؤلاء العاملون راضون جداً عن أنفسـهم في الوقت الذي كان نصيب منافسـيهم من السـوق يتزايد بسرعـة. وإدراكًا من الشـركة لخطورة هذا الوضع فـقد دعت مديري الشـركة وعددهم 260 مديراً إلى اجـتماع مطول مدته يومين ونصف لبـحث تعدي المنافسين على نصيب الشركة واقتطاعهم - بسرعة - أجزاء منه. وقد خرج المديرون من هذا السباق المحمـوم بخطة لحل المشكلة التي تواجهها الشركة. وبعـد عودتهم إلى وظائفهم كان*

يتم عقد اجتماعات دورية لمتابعة الخطة والتأكد من تطبيقها وفي النهاية نجحت شل في تغيير طريقة أداء العمال لوظائفهم بعد إشراكهم بجدية في مواجهة التحدي وفي العمل لحل المشكلة.

2- ***على القادة أن يوضحوا للعاملين خطورة المشكلة والحاجة إلى حلها بسرعة.*** *ليس غريبًا على المسئولين بالشركة أن يصبحوا روتينيين، كسالى وراضين عن طرق أدائهم متطلبات وظائفهم حتى لو كان ذلك يتطلب إجراءات حاسمة. وغالبًا ما يؤدي ذلك إلى سيطرتهم على الشركة وأنشطتها. وقد كان ذلك تقريبًا ما حدث لشركة سيرز منذ فترة قصيرة. فبينما كان عملاق تجارة التجزئة يخسر عملاءه بسرعة كان مديروا الشركة يخفضون أهداف الشركة. وهنا أوقد رئيس مجلس إدارة الشركة آرثر مارتينيز Arthur Martinez نارًا تحت كل مدير، وأنذرهم: إما أن يتغير الأوضاع، وإما أن يحدث مالا تحمد عقباه. وقد نمى مارتينيز الشعور بخطورة الوضع لدى هؤلاء المديرين عن طريق وضع أهداف بها قدر كبير من التحدي لقدراتهم (زيادة نصيب الشركة من السوق 200%، وزيادة نسبة رضا العملاء بنسبة 15%. ورغم أن مارتينيز لم يكن يملك حلولاً لكل مشاكل الشركة إلا أنه كان يملك القدرة على مصارحة العاملين والتحدث معهم بأمانة عن مشاكل الشركة. وقد ولد ذلك إحساسًا بخطورة المشكلة لدى الجميع، مما حدا بهم إلى التحرك في الاتجاه الصحيح.*

3- ***نم شعورًا ثابتًا بعدم الأرتياح للوضع الحالي:*** *بعد انتهاء المناورات العسكرية يقوم الجيش الأمريكي بتوجيه أسئلة دقيقة للمشاركين فيها ليتعرف بدقة على الدروس المستفادة منها. وخلال هذه الفترات يتم إعطاء المشاركين معلومات جيدة عن أداء الجنود. ويتضمن ذلك بيان الأداء الجيد، وذلك الأداء الذي يحتاج إلى تحسين. ويتمكن الضباط عن طريق التركيز المستمر على السلوك الذي يحتاج إلى تحسين أن يزرعوا داخل الجنود الحاجة إلى التفوق. وعندما يعود الجنود إلى وحداتهم فإنهم يتساءلون عن كيفية أداء بعض الأعمال بطريقة أفضل (مثلا: الأداء السريع، أو قليل التكلفة، أو بطريقة أدق). أو ما إذا كان من الممكن اتباع أسلوب الأداء الجديد الذي يتميز بالجودة. وباختصار فإن الوضع الحالي هو عدو التغيير. كذلك فإن رجال الجيش لا يقبلون الوضع الحالي أبدًا. إنهم يحبون الالتزام بالتحسين المستمر لطلاء الكوبري: مثلهم في ذلك مثل أولئك الذين يقومون بطلاء إحدى الكباري الذين لا تنتهي وظائفهم أبدًا.*

وفي الختام: فإننا نقول: إن هذه المقاييس متطرفة وأنه من الصعب تطبيقها، ولكنها بالتأكيد تستحق الانتباه إليها والتفكير فيها. إنها في النهاية قد أدت دورًا ممتازًا في خدمة بعض أفضل منظمات العالم.

أساليب التطوير التنظيمي: Organizational Development Intervention

تنفيذ خطة التغيير: Implementing Planned Change

الآن وبعد أن ألقينا الضوء على القضايا الأساسية المرتبطة بالتغيير التنظيمي، فإن بحثنا سيتوجه إلى الطرق المختلفة لتنفيذ خطط التغيير التنظيمي، وهذا ما يعرف: بالتطوير التنظيمي Organizational Development. **ويمكن تعريف التطوير التنظيمي بأنه: مجموعة**

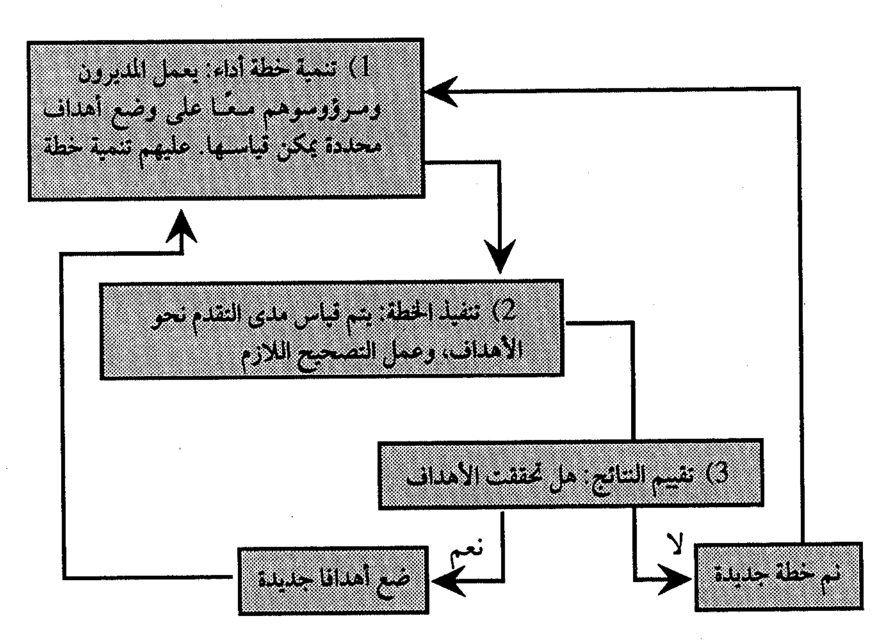
من أساليب العلوم الاجتماعـية التي تستخدم لتطبيق التغيـير في مكان العمل بهدف تحسين مستوى تنمية أفراد المنظمة وأدائها. ويتم ذلك عن طريق تحسين جودة بيئة العمل واتجاهات العاملين، ورضـائهم عن وظائفهم. ولذلك فـإنه يتضمن تغـيير المنظمـة كلها بما في ذلك العاملين فيها. وقد استخدم الخبراء في السنـوات السابقة العديد من الاستراتيجيات الخاصة بالتغيير التنظيمي المخطط في محـاولتهم لتحسين أداء المنظمات. وقد حاولت طرق التطوير التنظيمي الأساسيـة أن تحدث بعض أنواع التغيير في سلوك الأفراد والجـماعات والمنظمات ككل. وهذا هو هدف أنواع التدخل الأربع المذكورة فيما يلي:

الإدارة بالأهداف: Management by Objectives

ناقش الفـصل الرابع المزايا التي يمكن الحصـول عليهـا نتيـجة لوضع أهداف مـحددة بالمنظمة. وكما قد تتخيل فإن المنظمة تستفيد من تحديد الأهداف وليس الأفراد فقط. فعلى سبيل المثـال فإن إحدى المنظمات قد تحاول جـاهدة زيادة إنتاجها وتحسين مسـتوى جودته. ورغم النوايا الطيبـة التي تتضمنهـا هذه الأهداف فإنها قـد لا تكون مفيـدة مثل الأهداف المحددة التي تتضمن زيادة إنتاج آلات معينة بنسبة 15% أو تخفيض نسبة فشل هذه الآلات بنسبة 25%. وفي النهاية فإنـه طبقًا لمثل القديم فإنه من الأسـهل عادة أن تصل إلى المكان الذي تقصـده إذا عرفت مكانك الحالي. وقد كـان بيتر دركر على دراية بذلك عنـدما كان يعمل مـستـشارًا إداريا لشركـة جنرال إليكتريك في الخـمسينات من الـقرن الماضي. وفي الحقـيقة فـقد كان لدركر الفـضل في توضيح مزايـا تحديد الأهداف، وهو الأسلوب الذي اشتهر فـيما بعد بالإدارة بالأهداف Management by Objectives . وكما هو ملخص في الشكل (16 - 12) فإن إجراءات الإدارة بالأهداف تتكون من ثلاث خطوات أساسية هي :

- **اختيار الأهداف** التي سيحاول العامل الوصول إليها بـحيث تخدم إحتياجات المنظمة بأفضل أسلوب. ويتم اختـيار أو تحديد هذه الأهداف بواسطة المديرين ومرءوسيـهم، كما يتم تحديد هذه الأهداف سنويا بواسطة من سيـعملون على تحقيقها ولا يتم فـرضها عليهم. ومن الواجب أن تكون هذه الأهداف قابلة للقيـاس مع تحديد الوقت الذي ينبغي تحقيقهـا فيه. أما الأهداف التي لا يمكن قياسها أو التي لا يكون لها وقت محدد فلا فائدة فيها. وبالإضافة إلى ذلك فـإنه من الضروري أن يقـوم المديرون ومرءوسـوهم بوضع خطط تحقـيق الأهداف التي اختاروها، وبذلك يتم تنمية خطة تنفيذية.

وفور تحديد الأهداف ووضع خطة التنفيذ تبدأ المرحلة الثانية وهي: تنفيذ الخطة وتقييم مدى التقدم في ذلك. يتضمن ذلك الإجابة على الأسئلة الآتية: هل الخطة ناجحة؟ هل تم تحديد الأهداف بطريقة صحيحة؟ هل واجهتنا مشاكل عند محاولة تحقيق الأهداف؟ ومن الواجب التفكير في هذه الأسئة وأمثالها عند محاولة تنفيذ الخطة. فإذا ثبت فشلها فمن الممكن اتخاذ إجراءات تصحيحية في هذه المرحلة. وقد تكون تلك الإجراءات تغيير الخطة أو تغيير طريقة تنفيذها أو تغيير الأهداف نفسها. وفي النهاية تبدأ المرحلة الثالثة وهي: تقييم مدى تحقيق المنظمة لأهدافها. ويتم التعرف على ذلك عن طريق الإجابة على عدد من الأسئلة منها: هل تم الوصول إلى أهداف المنظمة؟ فإذا كانت الإجابة نعم فما الأهداف الجديدة التي ينبغي إرساؤها لتحسين وضع المنظمة؟ أما إذا كانت الإجابة بلا فإن السؤال هو : ما الخطط الجديدة التي يمكن وضعها لتحقيق الأهداف؟ ونظرًا لأن التقييم النهائي لمدى تحقيق الأهداف يساعد على اختيار الأهداف الجديدة، فإن الإدارة بالأهداف عملية مستمرة.



شكل (16- 12) الإدارة بالأهداف: تطوير المنظمات عن طريق وضع الأهداف

تتطلب الإدارة بالأهداف كأسلوب من أساليب التطوير التنظيمي من المديرين ومرءوسيهم أن يضعوا الأهداف معًا، وأن يحاولوا الوصول إلى الأهداف الهامة للمنظمة. وقد وضعت الخطوات الأساسية للإدارة بالأهداف في هذا الشكل

وبمثل هذا المفهوم فإن الإدارة بالأهداف تمثل مصدرًا جيدًا لـتخطيط التغيير وتنفيذه في المنظمـات. فجهـود العاملين الموجـهة لتـحقـيق أهداف المنظمة تجـعل العاملين والمنـظمة يوجهون جهودهم لتـحقيق أهداف مشتركة. ونتيجة لذلك يتـغير النظام كله. وبالطبع فإنه لكي تؤدي الإدارة الأهداف إلى تحقـيق التغيـير المستهـدف فلابد أن يقتنع بهـا كل فرد في المنظمة. ويتطلب هذا النظام قدرًا كبيرًا من مشاركة المستويات الإدارية الدنيا، ولذلك فلابد أن يكون لدى الإدارة العليا دورًا في قبول ودعم المشاركة والتعاون بين جميع العاملين.

ويتطلب نجـاح الإدارة بالأهداف وقتًا كـبيـرًا قد يتراوح بين ثلاث وخـمس سنوات، وعلى ذلك فقد لا تكون الإدارة بالأهداف مناسبة للمـنظمات التي لا تستطيع توفير الوقت اللازم لهـا. ومع ذلك فـقد كـانت الإدارة بالأهداف من أشـهـر الأسـاليب الإدارية التي إستخدمت لأحداث التغـيير. إنها لا تستخدم لهدف محدد فقـط بل لغرس عناصر الثقافة التنظيمية في بعض الشركات.

برامج جودة بيئة العمل : Quality Of Work Life Programs

تعظيم الجانب الإنساني في المنظمة : Humanizing The Workplace

عندمـا تفكر في مكان العـمل، هل تفكر في الكدح؟ يعـتقـد بعض الناس أن مكان العمل والكدح تعبيران متلازمان، ولكن من المـشهور الآن أن تقوم المنظمات بعملية تحسين منتظم في جودة حياة العاملين أثناء أداء وظائفهم. ونتيجة لمطالبة العديد من العاملين بمكان عمل مرض يـشبع رغبة الشـخص في العمل، فقد حـاول خبراء التطوير التنظيمي تـنمية ظروف عمل تحـسن مستوى رغـبة العاملين في العـمل ورضاهم عن وظائفهم والتـزامهم بأهداف المنظمة بأمل أن يؤدي ذلك إلى تحسين مستوى أداء المنظمة. وتعرف الجهود السابقة ببرامج تحـسين جودة بيئة الـعمل، وبلغة محـددة فإن هذه البرامج عـبارة عن طرق لزيادة حجم إنتاج المنظمة وتحسين مستـوى جودته عن طريق مشاركة العاملين في القرارات المؤثرة عليهم أثناء أداء وظائفهم. وعـادة ما تقوم هذه البرامج على نشر مسـتوى عال من المعاملة الديمقراطية للعـاملين على جميع المستويات، كـما أنها تشجع مشاركـة العاملين في اتخاذ القرارات. ويوجد العديد من المداخـل التي تستخدم مع برامج تحسين مستـوى جودة حياة العـاملين بالمنظمات، ولكن هناك هـدفًا مـشتركـًا بينهـا وهو تعظيم الجانب الإنسـاني في المنظمة.

ويقوم أحـد المداخل الشهيـرة لتحسـين جودة العمل على إعـادة هيكلة الوظائـــف -Work Restructuring ويعني ذلك تغيير إجراءات أداء الوظائف لجـعلها أكثر إثارة للعامل. وهناك أساليب عديدة تسـتخدم لهذا الغرض منهـا إثراء الوظائف، وتوسيع مدى الأنشطة التي يؤديها العـامل، ونموذج خصائص الوظيفـة الذي سبقت مناقشتـه في الفصل الرابع.

وينظر الآن إلى هذه المداخل على أنها أساليب تؤدي إلى تحسين مستوى جودة حياة العامل بالمنظمة.

وهناك مدخل آخر لتحسين مستوى جودة حياة العامل بالمنظمة وهو دوائر الجودة - أو مجموعات الجودة Quality Circles. ويقوم هذا المدخل على تكوين مجموعات صغيرة (حوالي 10 عاملين عادة) من المتبرعين الذين يعقدون اجتماعات دورية (أسبوعية في العادة)، لتحديد وحل المشاكل المرتبطة بجودة إنتاجهم وبالظروف التي يؤدون فيها وظائفهم. وقد يوجد في المنظمة العديد من مجموعات الجودة التي يعمل كل منها في نفس الوقت في المجال الذي يمتلك فيه خبرة جيدة. وحتى تساعد الإدارة مجموعات الجودة على أداء أعمالها بكفاءة فإنها عادة ما تدربهم على أساليب حل المشاكل. وقد وضعت شركات كبرى مثل: وستنجهاوس، وهولت بكارد، وإيستمان كوداك برامج مجموعات الجودة ضمن برامجها الخاصة بتحسين جودة بيئة العمل. وقد تعاملت هذه المجموعات مع مشاكل مثل كيفية تخفيض مستوى التخريب بالمنظمة، وكيفية تنمية بيئة عمل أكثر راحة وأمنًا، وكيفية تحسين مستوى جودة المنتجات. ولمجموعات الجودة تأثير جيد في إحداث التغيير السريع في جودة مكان العمل (تلك التحسينات التي قد تستمر مدة 18 شهرا)، ولكنها أقل تأثيرًا في إحداث التأثير الدائم في هذا المجال.

قضايا عالمية:

نميت دوائر الجودة في أمريكا في الخمسينات بواسطة إدوارد ديمنج، ولكنها قوبلت بالرفض في أمريكا في ذلك الوقت ولكنها حظيت بالقبول في أمريكا بعد نجاحها في اليابان.

وكما قد تتخيل فإن هناك العديد من المزايا التي يمكن الحصول عليها نتيجة استخدام برامج دوائر الجودة ولو في الأجل القصير. ومن الممكن تقسيم هذه المزايا إلى ثلاثة مجموعات. ومن أهم المزايا المباشرة لهذه البرامج هو: تحسين مستوى الرضا الوظيفي، ومستوى الالتزام بأهداف المنظمة، وتخفيض معدل الدوران - أي معدلات ترك العاملين لوظائفهم. وثاني هذه المزايا هي زيادة الإنتاجية، وثالثها هي: زيادة مستوى تأثير المنظمة وهذه الميزة الأخيرة مرتبطة بالميزتين الأولى والثانية. وتتمثل هذه المزايا في زيادة مستوى الأرباح ومستوى تحقيق الأهداف. وهناك العديد من الشركات ومنها شركة فورد وجنرال إليكتريك، وشركة التليفون والتلغراف الأمريكية *AT&T* التي نشطت في استخدام برامج دوائر الجودة وحصلت منها على نتائج جيدة وفقًا لتقارير هذه الجودة.

ولا يمكن الحصول على هذه المزايا بطريقة أتوماتيكية - أي: بمجرد الأخذ بها- ذلك أن هناك نوعين من المشاكل الواجب تجنبها إذا كان لهذه البرامج أن تؤدي إلى تحقيق التغيير المستهدف. وأول متطلبات نجاح هذه البرامج هو: اشتراك الإدارة والعاملين في تصميم هذه البرامج. وإذا اعتقد أي من الجانبين أن البرنامج مجرد وسيلة للحصول على مزايا خاصة به فإن مصير البرنامج هو الفشل السريع. وثاني هذه المتطلبات: أن من الواجب تنفيذ الخطة التي وافق عليها جميع الأطراف بالكامل. ومن الواجب إدراك أنه من السهل جدا نسيان برامج جودة حياة

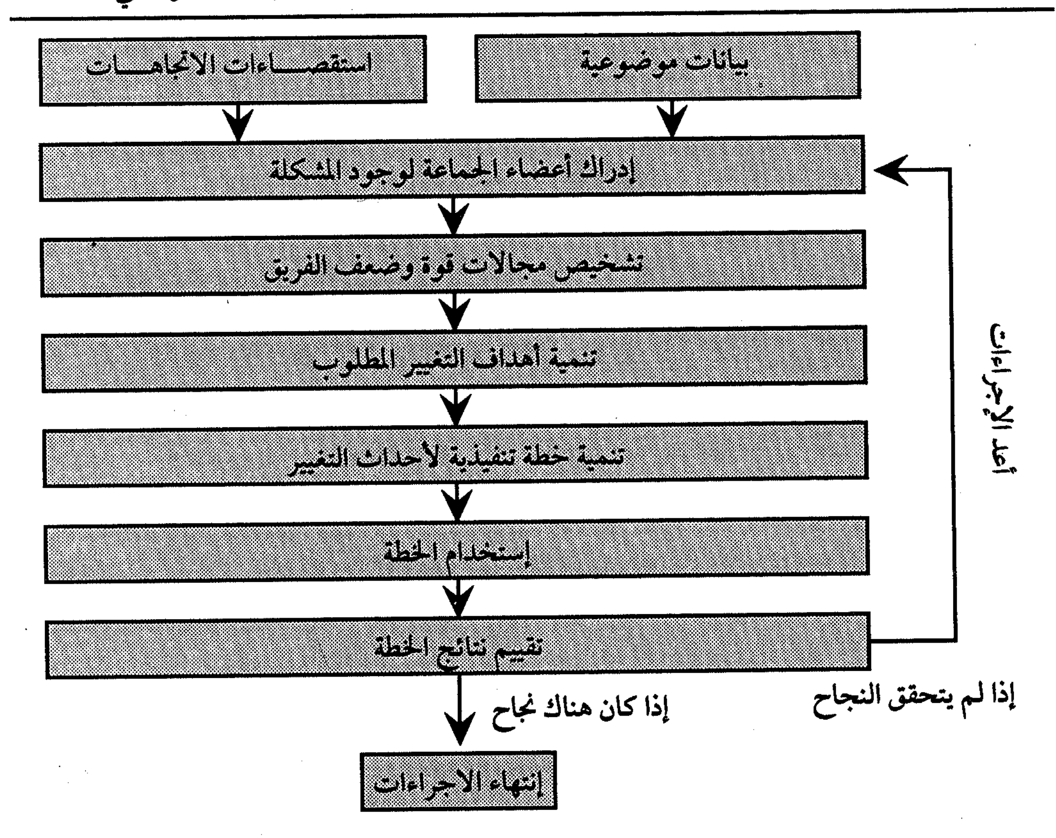
العمل بسبب السرعة والضغوط المتزايدة لأنشطة العمل اليومية. ومن مسئولية جميع العاملين في المنظمة بدءًا بالإدارة العليا وإنتهاء بالعاملين في أدنى مستوى بالمنظمة أن يتابعوا أداءهم للأدوار الخاصة بهم حتى تنجح تلك البرامج في تحقيق أهدافها.

بناء فرق العمل المؤثرة : Team Building

تستخدم إجراءات، ومنطق تدريب الحساسية المستخدم في تدريب فرق العمل في إجراءات بناء فرق العمل المؤثرة. ويحاول هذا المدخل جعل أعضاء فرق العمل يحددون كيفية أداء عملهم معًا، وأن يرسموا خطة لتحسين طرق أدائهم لوظائفهم. وأخذًا في الاعتبار أهمية جهود مجموعات العمل في قيام المنظمة بعملها، فإن تحسين أداء مجموعات العمل سيؤثر بطريقة غير مباشرة على المنظمة. وإذا افترضنا أن مجموعات العمل هي البناء الأساسي في إحدى المنظمات فإن التغيير التنظيمي ينبغي أن يوجه إلى جماعات العمل وليس إلى الأفراد.

ويبدأ بناء فرق العمل عندما يعترف أعضاء الفرق بأنهم يواجهون مشكلة. وعندما يقومون بجمع بيانات تمكنهم من فهمها. وربما يتعرف العاملون على المشاكل خلال برامج تدريب الحساسية أو نتيجة لاستخدام طرق موضوعية مثل: مراجعة أرقام الإنتاج، واستقصاءات الاتجاهات. ويتم مناقشة هذه البيانات بعد جمعها بواسطة أعضاء فرق العمل لبناء اتفاق حول نواحي قوة وضعف تلك الفرق. وبناءًا على هذا الاتفاق يتم عمل قائمة بالتغييرات المطلوبة، وكذلك خطة لتنفيذ تلك التغييرات. وبكلمات أخرى فإنه يتم بناء خطة تنفيذية - ونعني بذلك استخدام مدخل عملي لحل المشاكل التي تم تشخيصها. ويتم تقييم عمل الخطة ومدى نجاحها لتحديد ما إذا كانت المشاكل التي سبق تشخيصها مازالت موجودة أم لا. فإذا كانت المشاكل قد حلت فإن الإجراءات تكون قد انتهت - وربما توقفت مقابلات الفريق. أما إذا كانت المشكلة مازالت موجودة فمن الواجب بدأ الإجراءات مرة أخرى - ويلخص الشكل (16 - 13) إجراءات عمل تلك الفرق.

وقد استخدمت فرق العمل بنجاح في مقاومة العديد من المشاكل التنظيمية. وحتى تنجح هذه الجهود فلابد من مشاركة جميع أعضاء تلك الفرق في جمع المعلومات وفي وضع وتنفيذ خطط حل تلك المشاكل. وتعتبر المعلومات التي يتم الحصول عليها من أعضاء الفريق أساسية لتقييم برامج بناء تلك الفرق. ونظرًا لأن مدخل بناء فرق العمل موجه لكيفية أداء العاملين لأنشطتهم فإنه من المتوقع ظهور مشاكل بين أعضاء فرق العمل قد تؤدي إلى إرباك تلك الفرق، ولذلك فإن على الإدارة أن تحل تلك المشاكل بواسطة شخص من خارج الفريق. ومع تكرار ظهور وحل المشاكل بين أعضاء فرق العمل فإن من



شكل (16- 13) الخطوات الأساسية لبناء فرق العمل

فرق العمل أسلوب شهير لأحداث التغيير التنظيمي وهي تتبع هذه الفرق الخطوات المسجلة هنا

واجب هؤلاء الأعضـاء تعلم طرق حل مشـاكلهم واستخـدام تلك الحلول بطريقة فـعالة. ولايحدث هذا بالطبع خـلال فترة قصـيرة. وحتى يكون هذا الأسلوب فعـالاً، فلا يجب التدرب عليـه مرة واحدة بعيـدًا عن العمل خلال عدة أيام، بـل يجب النظر إليه على أنه إجراءات تتبع أثناء أداء العمل قد يتطلب إتقانها عـدة أشهر أو سنوات. وأخذًا في الاعتبار الآثار العظيمة لفـرق العمل على أداء المنظمة، فإن جـهود بناء فرق عمل فعـالة تستوجب البذل (راجع الفصل السابع).

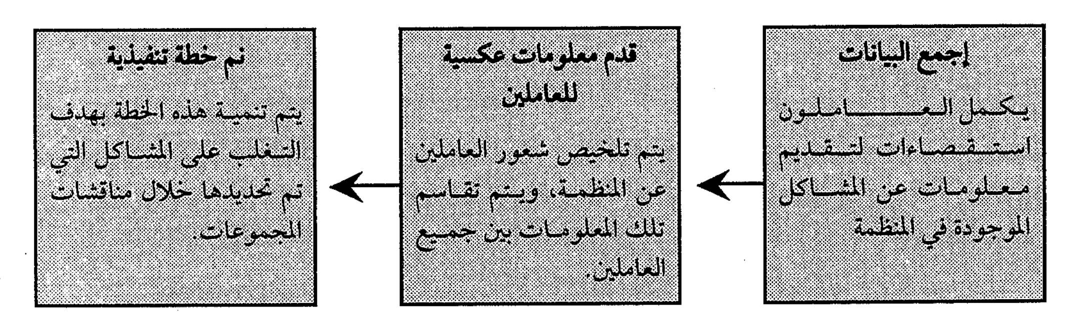
استقصاءات المعلومات المرتدة: Survey Feedback

إحداث التغيير عن طريق تقاسم المعلومات: Change by Sharing Information

حتى يكون التغيير التنظيمي فعـالاً فلابد أن يفهم العامل نواحي قوة وضعف المنظمة، وهذا هو المنطق الذي بنى عليه أسلوب تقـاسم بيانات الاستقـصاءات ويتبع هذا الأسلوب ثلاث خطوات ملخصة في الشكل (16 - 14).

وأول هذه الخطوات هي: جمع البيانات التي تساعد في تقديم معلومات عن القضايا التي يهتم بها العاملون مثل: المناخ التنظيمي، ونمط القيادة ومستوى الرضا الوظيفي. وقد يتم هذا عن طريق إجراء العديد من المقابلات المتعمقة مع العاملين، أو عن طريق الاستقصاءات المعدة جيدًا أو عن طريقهما معًا. ونظرًا لأنه من الواجب أن تكون هذه المعلومات غير متحيزة فمن المهم أن يتأكد العاملون أن البيانات التي سيقدمونها ستحاط بالسرية الكاملة. ولهذا السبب فإنه عادة ما يتم إسناد القيام بهذه الاجراءات إلى جهة خارجية.

وتتطلب الخطوة الثانية: تقديم تقرير للعاملين عن المعلومات التي تم جمعها خلال اجتماعات فرق العمل. وتتكون هذه المعلومات من ملخص لمتوسطات الدرجات التي تم حسابها من بحوث الاتجاهات بواسطة الأستقصاءات ويتم بعد ذلك رسم صورة عن شعور العاملين حول المنظمة، وقيادتها والعمل الذي تؤديه، والموضوعات المتصلة بذلك. ومن الواجب تركيز المناقشة على الأسباب التي أدت إلى أن تكون المتوسطات بهذا الشكل، وعلى المشاكل التي أظهرها تزويد العاملين بمعلومات عكسية.



شكل (16-14) تلخيص خطوات تزويد العاملين ببيانات مرتدة

يتبع أسلوب تزويد العاملين ببيانات عكسية لإحداث التطوير التنظيمي ثلاث خطوات لخصت في هذا الشكل وهي: تجميع البيانات، وإعطاء المعلومات العكسية للعاملين، ثم تنمية الخطة التنفيذية.

وتتضمن الخطوة الأخيرة تحليل المشاكل المتعلقة بالاتصالات، واتخاذ القرارات والإجراءات التنظيمية الأخرى المتعلقة بالتخطيط لمواجهتها. وتكون هذه المناقشات مفيدة جدا عندما يتم توثيقها بعناية، وعندما توضع خطة لتنفيذ ما جاء بها مع تحديد المسئول عن تنفيذها. ويعتبر تزويد العاملين بنتائج الاستقصاءات أسلوبًا شائعًا في مجال التطوير التنظيمي. وليس هذا غريبًا نظرًا للمزايا التي يقدمها. فهو يسمح بجمع قدر كبيرًا من البيانات في وقت قصير. وهو أيضًا أسلوب مرن يمكن تصميمه ليتوافق مع احتياجات المنظمات المختلفة التي تواجه مشاكل متنوعة. ومع ذلك فإن جودة الأسلوب مرتبطة بجودة

الاستقصاء المستخدم الذي يجب أن يقيس ما يهتم به العاملون. وبالطبع فإنه لكي يحقق هذا الأسلوب أقصى المزايا فلابد من دعم الإدارة العليا له. كذلك فإن الخطط التي تم تنميتها خلال اجتماعات الجماعات الصغرى لابد أن تكون قابلة للتنفيذ بعد الحصول على موافقة المنظمة. وعندما يتم استيفاء هذه الشروط فإن أسلوب تزويد العاملين بالبيانات العكسية التي تم جمعها عن طريق الاستقصاءات يكون مفيداً جدا في إحداث التطوير التنظيمي.

والفكرة الأساسية التي يستند اليها هذا الأسلوب هي أن حصول العاملين على معلومات سيقودهم خلال إجراءات التغيير التنظيمي. ويعتبر الحصول على معلومات عما يقوم به المنافسون مصدرا آخر للحصول على معلومات ولفهم هذا المصدر الأخير بصورة أدق انظر المبحث الآتي المعنون : ما الذي تقوم به الشركات المعاصرة.

الاتجاهات الحديثة: ما الذي تفعله الشركات المعاصرة:

الذكاء في المنافسة : تخطيط التغيير عن طريق معرفة ما يقوم به المنافسون.

يقوم 10% من الشركات الأمريكية فقط بالتعرف على ما يقوم به المنافسون، ومن الواجب أن يقوم باقي الشركات بذلك. وربما تساءلت عن ما المقصود بذلك؟ والإجابة هي أن على أغلب الشركات أن تقوم بجمع بيانات عن المنافسين لاستخدامها كأساس للتغيير التنظيمي. والمقصود بالذكاء في المنافسة هو محاولة الحصول على أدلة تؤكد لنا ما يقوم به المنافسون. ولكي تحافظ بعض الشركات الكبرى العاملة في صناعات سريعة التطور مثل جنرال إليكتريك، وموتورولا، وهولت بكارد و IBM و AT&T وإنتل على موقفها التنافسي فإنها تقوم بجمع معلومات عن منافسيها طوال الوقت. وقد ذكر جيري كوستلي Gary Costley رئيس مجلس إدارة شركة كيلوجز Kelloggs السابق أن المدير الذي لا يقوم بذلك مدير ضعيف لأنه سلوك غير مسئول أن لا تفهم منافسيك.

وقبل أن تستغني عن جميع البيانات عن المنافسين لأنه عمل غير أخلاقي فمن الواجب أن تتذكر أننا لا نتحدث عن عمل أي شيء غير قانوني. وعلى العكس من ذلك فإن هذا الأسلوب يقوم على جمع بيانات جاهزة مثل تلك الموجودة في السجلات العامة - فالقانون يطلب من الشركات أن تفصح عن المعلومات الخاصة بتمويلها، والبضائع الموجودة بمخازنها، وتنفيذ متطلبات القوانين الأخرى. والوثائق المحتوية على تلك البيانات متاحة للجميع، كما أن العديد من المنافسين ينتفعون بهذه السجلات. ومن الممكن إحضار معلومات جيدة عن طريق إجراء مقابلات مع العاملين في الشركات المنافسة وقد تندهش من حجم المعلومات التي تحصل عليها من هؤلاء الثرثارين دون أي مجهود. وفي بعض الأحيان فإن كل ما تحتاجه للحصول على معلومات هو أن تكون لديك قدرة على الملاحظة. فعلى سبيل المثال فإن كستلي الذي أصبح فيما بعد رئيساً لشركة كيلوجز قام بالوقوف في الشارع العام ولاحظ شركة جنرال فودز General Foods تقوم بإنزال إحدى الماكينات الخاصة بتشكيل السيريالز وتقيمها في مصنعها المقابل

لمصنع شركته، ثم استخدم هذه الملاحظة فيما بعد لإقناع رؤسائه بشراء تلك الآلة واستخدامها. ولا يعرف معظم الشـركات ماذا يفعلون بالبيانات الـتي يحصلون عليها عن منافسيـهم إذ عثروا عليها صدفة، ولكن كثيراً من الشركات الأكثر تطوراً استطاعوا أن ينتفعوا بها. فعلى سبيل المثال فإن شركـة موتورولا أرسلت في منتصف الثـمانينات بعض العاملين إلى اليابان للـحصول على معلـومات عن موازنات الـشركات التـي تنافسهـا في سوق الإليكـترونات الأوربيـة . وبعد أن اكتشفت أن الشركات اليابانية تخطط لبيع أشباه الموصلات بأوربا، قامت فوراً بدعم أنشطتها في هذا المجال عن طريق عمل اتحادات إستراتيجيـة مع الشركات الأخرى. وبالتالي فإن تأثير دخول اليابانيين السوق الأوربية على الشـركة كان أقل منه عليها لو لم تنتبه إلى ذلك، وتعـقد تحالفات مع الشركات الأخرى.

وقد سـاعدت المعلومات الـتي تحصل عليهـا الشركات عن مـنافسيـها شركـة أدولف كورز Adolph Coors على تجنب الفشل في سوق مبردات الخمور. فقد أرسلت الشركة فريقًا لدراسة ما تقوم به شركة جالو Gallo المنافسة لها بالضبط. وقد علم الفريق أن شركة جالو تنتج بتكلفة منخفضة جـدا، لأنها تمتلك مزارع العنب الخاصة بها. وإدراكًا من شركـة كورز أنها لن تستطيع منافسة جالو- فقد تخلت عن خططها الخاصة بذلك.

واعترافًا من الشركات بتأثير المعلومات التي قد يحصل عليها المتخابرون بقليل من الجهد فإن بعض الشركات الحـريصة تحاول التأكد من أنها ليســت هدفًا سهلاً لمنافسيهـا الذين قد يحاولون التجسس عليها. وقد تقوم هذه الشركات في بعض الأحيان باستئجار بعض من يتجسس عليها. فإذا استطاع هؤلاء أن يجـمعوا معلومات هامة عنهـا، فإنها تقوم بسد الثغـرة التي حصلوا منها على المعلومات قبل أن ينزل بها الضرر وبالطبع فـإننا لانتكلم عن المعلومات التي يجب الإفصاح عنها قانونًا، بل تلك التي يتم الإفصاح عنها دون سبب جيد.

فعلى سبـيل المثال فإن بعض الشركات تقدم مـعلومات كثيرة عن النمـاذج التي يجب عليها استيـفاء بياناتها. كمـا أن بعض كبار المديرين يكشفـون كثيراً من المعلومات فـي أحاديثهم التي يلقونـها وفي المؤتمرات الصـحفيـة التي يعقـدونها دون انتـباه إلى أن هذه المعلومـات قد تفـيد منافسيـهم. ولذلك فإنه ليس غريبًا أن الشـركات المتطورة في هذا المجال تقوم بجـمع المعلومات عن منافسيها وتعمل في نفس الوقت على التأكد من أنهـا ليست هدفًا سهلاً. وينصحك الخبراء بأن تكون حريصاً، وأن تفترض أن منافسيك أفضل منك في جمع المعلومات والاستفادة منها.

ولا يوجد أدنى مجال للشك في أن جمع المعلومات عن المنافسين قد أصبح مصدرًا هاما من مـصادر الربح للكثـير مـن الشركـات. وقد ادعى روبرت فـلاين Robert Flynn رئيس وحدة نيوتـراسويت Nutrasweet بشركـة مونسـانتو Monsanto أن التفـوق في جمع المعلـومات عن المنافسين قد ساعد شركـته على الحصول على ما يقرب من 50$ مليون (في صورة دخل إضافي حصلت عليه الشركة، ودخل لم تخسره الشـركة للمنافسين). وتدعم هذه المبالغ قضية أنه ليس من الســهل على الشركـات أن لا تهـتم بجمع المعـلومات عن منافسـيـهـا كجـزء من خطتهـا الإستراتيجية للتغيير.

قضايا هامة في مجال التطوير التنظيمي:

Critical Issues in Organizational Development

لن تكتمل مناقشة التطوير التنظيمي دون الإجابة على سؤالين هامين هما : هل تحقق هذه الأساليب أهدافها؟ وهل هي أساليب أخلاقية ؟

هل تحقق أساليب التطوير التنظيمي أهدافها؟

وصفنا حتى الآن بعض أساليب التطوير الخاصة بتحسين أساليب العمل في المنظمات وتحتاج هذه الأساليب قدرًا كبيرًا من الوقت والمال والجهد. وعلى ذلك فإنه من المناسب أن نسأل عن ما إذا كانت هذه البرامج تستحق هذه الاستثمارات؟ وبلغة أخرى، هل تحقق هذه البرامج أهدافها؟ وأخذًا في الاعتبار شهرة برامج التطوير التنظيمي فإن هذا السؤال مهم جدا، كما أن معظم الدراسات تشير إلى أن هذه البرامج مفيدة خاصة في مجالات تحسين أداء المنظمات. ونضيف الآن إلى ما سبق أن أي نتائج خاصة بتأثير برامج التطوير التنظيمي ينبغي أن توصف بالكفاءة في عدد من المجالات وهي :

1- تميل برامج التطوير التنظيمي إلى أن تكون أكثر تأثيرًا إذا طبقت على عمالة عادية بالمقارنة بتطبيقها على الإخصائيين وحملة المؤهلات العليا.

2- يمكن تحسين عائد تلك البرامج عن طريق استخدام عدد من الأساليب معًا (أربع أو أكثر) بدلاً من استخدام أسلوب واحد فقط.

3- أخيرًا: فإن تأثير تلك الأساليب يعتمد على درجة دعم الإدارة العليا لها. فكلما زاد دعم الإدارة العليا؛ كلما زاد النجاح المتوقع لها.

وعلى الرغم من أهمية تقييم آثار برامج التطوير التنظيمي فإن عددًا كبيرًا منها لم يتم تقييمها. وبدون شك فإن هناك أسبابًا عديدة لذلك. ولكن أهم الأسباب هو صعوبة تقييم التغيير. ونظرًا لأن العديد من العوامل ممكن أن يؤدي إلى اختلاف سلوك العاملين، ولصعوبة قياس سلوكهم فإن الكثير من خبراء التطوير التنظيمي يتجنبون قياس التغيير بالمرة. وبالمثل فإن الضغوط السياسية لتبرير الحاجة إلى برامج التطوير التنظيمي لا تشجع بعض إخصائي تلك البرامج على القيام بتقييم تأثيرها بأمانة ودقة. وفوق كل ذلك فإن القيام بقياس آثارها يعرضك لمخاطر البرهنة العلمية على أنك خسرت كل جهدك ومالك.

قضايا عالمية:

يعتمد تأثير أساليب التطوير التنظيمي جزئيا على ما إذا كانت القيم التي يبنى عليها الأسلوب

تتناسب مع القيم الثقافية السائدة في المنظمة التي يتم استخدام الأسلوب فيها. فعلى سبيل المثال فإن الثقافة الشائعة في دولة بروناي Brunei الموجودة بجنوب شرق آسيا لا تسمح بمواجهة المشاكل صراحة. ونتيجة لذلك فإن أسلوبًا مثل المعلومات المرتدة المستنبطة من الاستقصاءات محكوم عليها بالفشل.

ومع ذلك فقد نستنتج أنه بالرغم من تلك المحددات فإن نتائج التطوير التنظيمي قد أظهرت قدرة كبيرة على إفادة المنظمات والأفراد الذين يستخدمونها.

هل برامج التطوير التنظيمي غير أخلاقية بطبيعتها؟ مناظرة.

يستخدم التطوير التنظيمي أساليب علمية قوية كتلك المستخدمة في العلوم الاجتماعية بهدف تغيير الاتجاهات والسلوك. ومن وجهة نظر المدير الذي يستخدم تلك الأساليب لتحقيق أهداف معينة فإن هذه الأساليب معروفة بتأثيرها النافع. أما من وجهة نظر العامل الذي يتأثر بتلك الأساليب فإنه يوجد عدد من القضايا الأخلاقية (شكل 16-15).

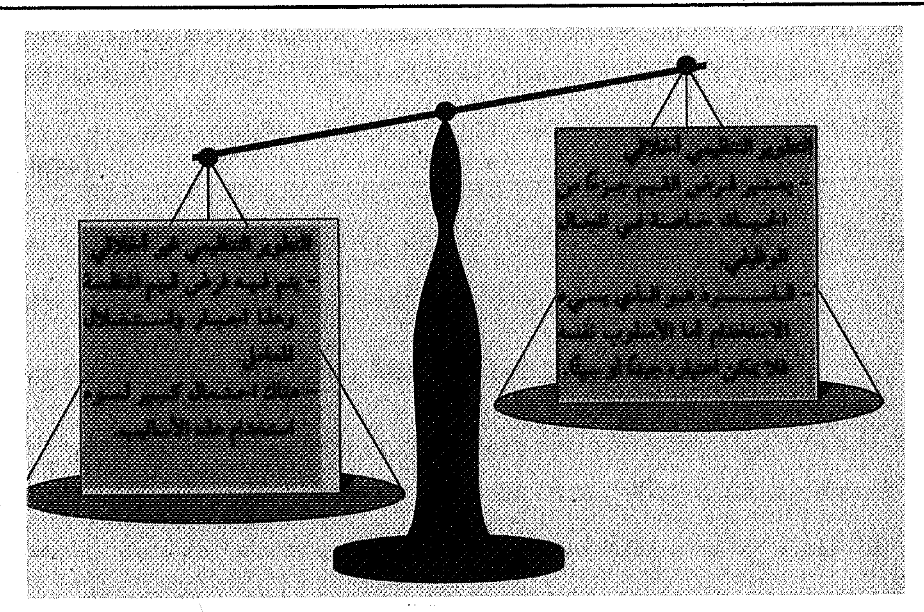
أنت مستشار للسلوك التنظيمي:

تفكر شركتك في الاندماج مع شركة منافسة، وقد سبب هذا اضطرابًا كبيرًا في الشركة لخوف العاملين على وظائفهم. ونظرًا لأن العاملين بدءوا البحث عن أعمال جديدة، فقد تباطأ أداؤهم لواجبات وظائفهم بالشركة. وفي نفس الوقت فإن هناك عجزا كبيرًا في الإنتاج.

1- *هل لخوف العاملين معنى؟ لم ولم لا؟*
2- *صف كيف يمكنك المساعدة في تخفيض ذلك الخوف وإعادة الحياة في المنظمة إلى وضعها العادي. ما توقعاتك لتأثير الخطوات التي ستتخذها؟*
3- *ما أسلوب التطوير التنظيمي الذي يمكنك استخدامه في حالة حدوث الاندماج لتسهيل التحول من وضع إلى آخر.*

وقد كان ومازال هنا جدل حول ما إذا كانت أساليب التطوير التنظيمي تفرض قيم المنظمة على العامل دون أي اكتراث باتجاهاته أم لا. فالتطوير التنظيمي يحدث من جانب واحد، ويتم فيه فرض قيم المنظمة التي تتصف بالقوة على العامل الذي يتصف بالضعف بالمقارنة بالمنظمة. وهناك قضية ذات صلة بذلك وهي أن هذه الأساليب لا تعطي العامل حرية الاختيار. ولذلك فقد توصف بالاستغلال. فعندما يخبر العامل بأن عليه أن يقوم بما يؤمر به وإلا! فلا مجال أمامه للاختيار، وليس أمامه سوى قبول الاستغلال، وهذا شيء مهين.

وهناك قضية وهي أن عدم تكافؤ قوى المنظمة والعاملين فيها قد يؤدي إلى سوء فهم الأهداف الحقيقية للتطوير التنظيمي. فعلى سبيل المثال، تخيل أن اسلوب الإدارة بالأهداف قد قدم للعاملين على أنه وسيلة لتحقيق مزيد من المشاركة بينما هو في الحقيقة أداة لتحميل



شكل (16- 15) مدى اخلاقية أساليب التطوير التنظيمي: تلخيص وجهات النظر في هذه القضية

يدعي البعض أن التطوير التنظيمي يتضمن إجراءات غـير أخلاقية، ويدعي الآخرون عكس ذلك. ولخص هذا الشكل ادعاءات كلا الطرفين

العامل مسئولية أدائه الضعـيف وعقابه على ذلك. ورغم أن مثل هذا الخداع قد لا يحدث ولكن احتمال سوء الاسـتخدام قائم، كما أنه قد يظهر لنا فيـما بعد أن أثر الإغراءات كان كبيرًا جداً رغم أنها لم تكن موجودة في الأصل.

وبالرغم من هذه الأمور فإن العـديد من المتخصصين في هذا المجـال لا يوافقون على أن التطوير التنظيمي غير أخلاقي بطبيـعته، لأن مثل هذا الادعاء قد يؤدي إلى القول: بأن الممارسات الإدارية غير أخلاقية. وفوق كل ذلك فإن قبول العمل لدى منظمة معينة يتطلب منه أن يلتزم بقيم المنظمـة وبالقيم العامة للمجـمتع ككل. ولن يملك هذا الشخص إلا أن يقبل الظروف التي تفرض عليه قـيم الآخرين. ولا يعني ذلك أن نقول: إن للمنظمات أن تفرض على العامـلين القيم التي يظهر بوضوح أنها غـير أخلاقيـة من أجل تحقيق الأرباح (مثل: سرقة العملاء). وبالتأكيد فإنه نظرًا لاحتمال سوء استخدام القوة من قبل المنظمات (كمـا هو في مثال الإدارة بالأهـداف السابق)؛ فإن على المنظمـات الالتزام بالابتـعاد عن ذلك.

ورغم أن سـوء اسـتخدام المـنظمات لسلطاتـها أمـر شائع، فـإن أسـاليب التطوير التنظيمي ليست هي المتـهمة. فأساليب التطوير التنظيـمي في ذلك مثل أي أداة – حتى البندقية ! – لا يمكن أن تكون بالضرورة جيدة أو سـيئة. وبدلاً من ذلك فإن الاستخدام الجيـد أو السيئ يتـوقف على مسـتخـدم الآلة. وعلى ذلك فإن الاسـتخـدام الأخلاقي لأساليب التطوير التنـظيمي يتطلب وجود إشراف جـيد على اسـتخدامها للتـأكد مما إذا

كانت المنظمات تهتم بالممارسات الأخلاقيـة. وتنمو معايير السلوك الأخلاقي في المنظمة بمقدار التزام الإدارة العليا بهـا وبمحاولاتها الجادة لفرضها على العـاملين. وعندما تتوفر في إحدى المنظمات ثقـافة أخلاقية قـوية فإنه من غير المتوقع أن يفكر إخـصائيو التطوير التنظيمي في سوء استخدام قوة المنظمة في الإضرار بالعاملين. وقد وضحت الآن حاجة المنظمـات لتنمية هذا الـنوع من الثقافـة كطريقة لحـصولهـا على التفـوق الأخلاقي في مجتمعاتها.

قضايا أخلاقية:

بعد أن عـرضنا وجهـات النظر السابقة، فـما موقـفك بالنسبـة إلى قضيـة أخلاقـيات التطوير التنظيمي؟ هل هي أساليب أخلاقـية بصفة عامة؟ إذا كانت الإجـابة لا، كيف يمكن النظر إليها على أنها أخلاقي.

ملخـص الفصـل السادس عـشـر

(1) وصف إجراءات التغيير الشائعة في المنظمات:

التغيـير التنظيمي شائع في المنظمـات، كما أنه يتـزايد بسرعـة شديدة. وبصـفة عـامة فإن مـعظم المنظمات تتـغير بصورة أو بأخرى حـتى تتمكن من البقاء حية. أما المنظمات التي تفشل في تبني التغيير فإن مصيرها إلى الزوال لامـحالة. ولا يقتصر الميل إلى التغيـير التنظيمي على المنظمـات الأمريكية، بل إنه يحـدث بسرعـة في المنظمات الموجـودة في كل دول العالم.

(2) فهم ما يحدث أثناء التغـيير التنظيمي، والقوى المسئولة عن التغيير الذي لم يخطط له:

تتضـمن إجراءات التغيـير التنظيمي مـزيجًا من تغيير الهيكل التنظيـمي والتقنية والعاملين. ويحدث التغـييـر غيـر المخطط له في المنظمـات نظرًا لتغـير العوامل الديمغرافية للـعاملين، ولوجود فجوات في الأداء، وفي القوانين الحكومية والمنافـسة الاقتصادية العالمية، والتطور في مجال التكنولوجيا.

(3) وصف التخطيـط الإستراتيجي، وشرح أنواع التغيير الإستراتيجي الذي تحدثه المنظمات:

التخطيط الإستراتيجي عبارة عن إجراءات تكوين وتنفيذ وتقييم القـرارات التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها، وعادة فإن الخطة الإستراتيـجية توضع لتغيير منتجات المنظمة وخدماتها أو هيكلها التنظيمي.

(4) وصف الخطوات العـشـر التي تتبع أثـناء القيـام بالتـخطيط الإستـراتيجي تتـضمن اجـراءات التخطيط الإستراتيجي عشر خطوات هي:

1) تحـديد الأهداف. 2) تحـديد مـجـال عــمل الشـركة. 3) تقـيـيم الموارد الداخليـة. 4) تحديد الأهداف الخارجية. 5) تحليل الترتيبات الداخلية. 6) تحليل المزايا التنافسية. 7) تنمية إستراتيـجية منافسة. 8) تحقـيق الاتصال مع من لـهم مصالـح في وجود الشركة. 9) تنفيذ الإستـراتيجية. 10) تقييم نتائج الخطة.

(5) شرح أسباب رفض العاملين للـتغيير التنظيمي، وكيفية التغلب على هذا الرفض:

يرفض الناس بصفة عـامة التغيـيـر بسبب عوامل فردية (عـدم وجود الأمن الاقـتصـادي، الخوف من المجـهـول مـثلاً) وعـوامل تنظيـميـة مثل اسـتقـرار مجـموعـات العمل وتهـديد توازن القوى الحـالي، ويمكن التـغلب على رفض التغـيير بعـدد من الطرق منها التدخل لتـشكيل التحركات السياسـية بالمنظمة، وتثقيف قوة العمل بخصـوص تأثير التغيير، وإشراك

العاملين في جهود التغيير، وتحفيز السلوك المرغوب فيه، وتكوين المنظمات القابلة للتعلم باستمرار.

(6) تحديد ووصف أساليب التطوير التنظيمي الرئيسية المتخذة حاليًا:

يستخدم أسلوب المعلومات المرتدة المستنبطة من استقصاءات العاملين، وأسلوب المقابلات الشخصية أو كلاهما معًا كأساس لتحديد المشاكل التنظيمية التي يمكن دراستها فيما بعد في اجتماعات التخطيط. ويتضمن بناء فرق العملاإستخدام جماعات العمل لتشخيص وتنمية خطط علمية لحل المشاكل التي يواجهونها في مجال عملهم كوحدة عمل. أما برامج جودة بيئة العمل فإنها تحاول جعل مكان العمل أكثر إنسانية عن طريق إشراك العاملين في اتخاذ القرارات المؤثرة عليهم (مثلاً استخدام مقابلات مجموعات الجودة)، وعن طريق إعادة تنظيم الوظائف نفسها. وفي النهاية فإن الإدارة بالأهداف تركز على محاولة المديرين ومرءوسيهم العمل معًا لتحديد الأهداف الهامة للمنظمة وتنمية خطة لتحقيق هذه الأهداف. والمنطق الذي تقوم عليه هذه الأساليب أنها يمكن أن تؤدي إلى تحسين أداء المنظمات لوظائفها عن طريق مشاركة العاملين لتحديد وحل المشاكل التنظيمية.

(7) مناقشة الجدل الدائر حول مدى أخلاقية التطوير التنظيمي:

يرى البعض أن التطوير التنظيمي غير أخلاقي لأنه قد يُستخدم في أغراض غير أخلاقية. بينما يرى الآخرون أن التطوير التنظيمي مجرد آلة، وأن الناس قد يسيئون استخدامه.

أسئلة للمناقشة:

(1) بعض التغيير التنظيمي غير مخطط، وينتج بعضه عن التخطيط الاستراتيجي. اعط أمثله لكلا النوعين، ثم اشرح تطبيقات النوعين في مجالات عمل المنظمات.

(2) افترض أنك تواجه صعوبات في إدارة مجموعة صغيرة من العاملين الذين يعملون بمكتب يبعد عن المركز الرئيسي 1000ميل. ما التغيير الذي يمكن إحداثه في الهيكل والتقنية والعاملين حتى يمكنك الإشراف عليهم بطريقة فعالة؟

(3) ما الظروف التي تجعل العاملين أكثر قبولاً للتغيير التنظيمي؟ اشرح إجابتك ثم اعط مثالاً لذلك.

(4) إفترض إنك رئيس إحدى الشركات الكبرى المُقْلِمة على إعادة هيكلة طموحه تتضمن تغييرات كثيرة في مسئوليات وظائف معظم العاملين. إشرح أسباب رفض العاملين المحتمل لمثل هذا التغيير وكيفية التغلب عليه.

(5) بصفة عامة، ما تأثير التطوير التنظيمي على تحسين أداء المنظمة؟ ما العوامل التي تجعل هذا الأسلوب مفيداً وتلك التي تجعله غير مفيد؟

(6) أيد أو عارض العبارة الآتية: التطوير التنظيمي غير أخلاقي بطبيعته وينبغي عدم استخدامه.

تطبيقات الفصل السادس عشر:

حالة عملية:

أصبح زيلز جوهرة في سلسلة Zales Becomes a Gem of a Chain

لروبرت دانيكولا Robert Dinicola تاريخ في قلب الأوضاع رأسًا على عقب في متاجر السلسلة التي تولي إدارتها. ولذلك فلم يكن مستغربًا أن يثير توليه رئاسة زيلز كوربوريشن- التي يوجد مركزها الرئيسي في مدينة إرفنج Irving ولاية تكساس والتي تعمل تحت اسم زيلز، جوردنز، آند بيلي، بانكس

آند بدل - في إبريل 1994 الكثير من التساؤلات. وعندما اختار مجلس إدارة زيلر روبرت داينكولا لرئاسة مجلس إدارة الشركة فإنه لم يكن يبحث عن رجل ذو خبرة في تجارة المجوهرات لأن لديهم تلك الخبرة ممثلة في مديرها العام لاري بولاك Larry Pollack . انهم كانوا يبحثون عن شخص يستطيع أن يعيد للشركة شهرتها المفقودة، وأرباحها التي تمتعت بها فترة طويلة قبل أن تواجه المشاكل المالية التي أدت إلى طلبها الحماية القانونية وتوقها عن العمل ثمانية عشر شهراً بدءاً من عام 1992.

ولم يضيع داينكولا وقتًا في توضيح أنه قادر على مواجهة التحدي. وقد بدأ في العمل لتحقيق المطلوب فور حصوله على مكتبة بالشركة وذلك بطلبه وضع خطط للتخفيضات التي ستجريها الشركة في يوم ذكرى الجنود الذين قتلوا في الميدان Memorial Day. وقد استطاع كبار المديرين بالشركة إخفاء دهشتهم من ذلك الطلب الساذج لرئيس مجلس الإدارة الجديد الذي أظهر أنه لا تعرف طبيعة نشاط الشركة. فالمجوهرات تشترى في المناسبات الخاصة ولا علاقة لها بأساليب الترويج مثل تخفيض الأسعار في رأيهم. وفي المناسبة المذكورة عام 1994م بقيت أبواب متاجر زيلز مفتوحة لساعات متأخرة لتستطيع الاستجابة لطلبات الكثير من العملاء الذين أغرتهم الأسعار المنخفضة.

وقد قام داينكولا بناءً على خبرته بتعديل طريقة أداء زيلز لأنشطتها. فقد قام بتحديد أكثر من 100 نوع من المنتجات التي تبيعها الشركة مثل الأساور والعصابات التي ترتدي في المناسبات السنوية. . .إلخ، ثم قام بشرائها بكميات كبيرة وروجها بكثافة عن طريق إعلانات الراديو والتليفزيون. وبعد عدة أشهر ارتفعت مبيعات تلك الأنواع من 30% إلى 40% من إجمالي المبيعات. وقد أصبحت إعلانات الشركة عن الأسعار المنخفضة للأنواع الشهيرة من المنتجات جزءاً من إستراتيجية العمل بالشركة.

وفي تحول آخر قام داينكولا برسم صورة للشركة لدى العملاء على أنها الشركة الرائدة في مجال تقديم سلع للعملاء ذات قيمة أكثر من قيمة النقود التي دفعوها ثمنًا لها. وقد قام نتيجة لذلك بالتوقف عن إضافة هامش الربح العالي (60%) الذي اعتادت الشركة إضافته، واستبدله ببيع كمية كبيرة بهامش منخفض. فعلى سبيل المثال فإنه بدلا من بيع الأسورة بسعر 1295$ دولار قامت الشركة بتسعيرها بمبلغ 799 $ فقط. وقد ترتب على ذلك أنه بدلاً من بيع 300 وحدة فقط فإنها باعت عشرة أمثال ذلك الرقم أو 3000 وحدة. كذلك قام داينكولا بتجديد جميع متاجر الشركة وتنمية مخزونها، والاعلان عن مبيعاتها في وسائل الإعلان القومية (مع إجراء تعديلات محدودة عليها لتناسب الأقاليم المختلفة)، متبعًا في ذلك طريقة مشابهة لطريقة ماكدونالدز.

ومن وجهة نظر داينكولا فإن هذا مجرد بداية تغييرات كثيرة ستراها الشركة. فلديه العديد من الأفكار مثل: إضافة 250 متجراً للمتاجر التي تملكها الشركة حاليًا- 1100- بهدف زيادة تغطية الشركة للسوق الأمريكي. وقد حققت الشركة نجاحًا آخر عام 1995 عندما نجحت حملتها في بيع سلعها عن طريق البريد. ويفكر داينكولا جيداً في استخدام نظام التسوق من المنزل وباستخدام موقع الشركة على الإنترنت. وهو يعتقد أنه إذا كانت هناك فرصة لبيع المجوهرات، فإن هناك فرصة كبيرة لأن يكون البائع هو زيلز.

ولاشك في أن داينكولا قد جعل زيلز سلسلة لبيع المجوهرات مختلفة بالكامل عن تلك السلسلة عندما تولى قيادتها. كما أنها قد أصبحت أكثر أرباحًا من ذي قبل. ففي عام 1998 حققت الشركة نسبة أرباح رائعة على نشاطها (26 %). ومع نسب أرباح عالية مثل تلك النسبة فإنه يبدوا أن داينكولا رجل مبارك.

أسئلـــــة :

(1) ما القوى المشجعة على التغيير المخطط وغير المخطط في شركة زيلز؟

(2) ما خطة داينكولا الإستراتيجية لشركة زيلز؟

(3) ما العوامل المشجعة على رفض التغيير في الشركة، وكيف يمكن التغلب عليها؟

(4) ما الذي يمكن أن يقوم به داينكولا وباقي المديرين للتأكد من أن زيلز ستبقى شركة رئيسية لتجارة المجوهرات بالتجزئة؟

تدريـب سلـوكـي :

تنمية خطة إستراتيجية

تنمية خطة إستراتيجية ليست عملاً سهلاً. وفي الحقيقة فإن تنمية خطة صحيحة يتطلب قدرًا كبيراً من البيانات- وقدراً أكبر من التدريب. ويساعدك هذا التدريب على التعرف على التحديات التي تواجه من يقوم بذلك العمل.

توجيهـــــات :

1- إفترض أنك رئيس شركة صغيرة تقوم بتنمية برامج الكومبيوتر وقد قامت شركتك خلال فترة طويلة ببيع برامج حسنت أداء نظم التشغيل في معظم أجهزة الكومبيوتر. وفجأة واجهتك مشكلة صعبة وهي تغيير شركة ميكروسوفت برنامج التشغيل لديها، ولم تعد منتجاتك بالتالي تخدم أي غرض.

2- ثم خطة إستراتيجية تساعد شركتك على البقاء نشطة في السوق باستخدام الخطوط العشر الموجودة بالشكل (16 - 8) ضع أي فروض تشعر أنك بحاجة لها لتنمية الخطة الإستراتيجية، ولكن ضع هذه الفروض خلال إجراءات وضعك للخطة.

أسئلـــــة :

(1) هل كانت تنمية الخطة الإستراتيجية عملاً سهلاً أم صعبًا؟ ما الإجراءات الي يمكن أن تسهل عمل الخطة أوتجعله أكثر تأثيرًا؟

(2) فياإعتقادك ما الخطوات الأسهل عند التنفيذ؟ ما الخطوة الأكثر تحديًا للقائمين بالتخطيط؟

(3) هل أنت بحاجة إلى معلومات عن منافسيك أثناء تنفيذ الخطة؟ إذا كانت الإجابة نعم؛ فما هي تلك المعلومات؟

(4) ما التحديات الخاصة التي سيواجهها العاملون بشركتك عند تنفيذ الخطة- إذا كنت تعتقد وجود تحديات؟ وكيف يمكنك التغلب عليها؟

تدريـب جماعـي :

التعرف على عوائق التغيير - وتذليلها

يعتبر التعرف على عوائق التغيير التنظيمي أهم خطوة ينبغي القيام بها عند محاولة التعرف على واقع التغيير التنظيمي. وبعد تحديد هذه الموانع يصبح بالإمكان التفكير في طرق التغلب عليها. ويساعدك هذا التدريب على التفكير في هذا المجال خلال عملك مع الجماعة.

إرشـــــادات :

(1) قسم الفصل إلى مجموعات مكونة من ٦ طلاب ، واطلب من كل مجموعة أن تجلس في شكل دائرة.

(2) أعلى كل مجموعة أن تجيب على الأسئلة الموجودة في نهاية التدريب:

الحالة (أ) : يتم الآن إنشاء نظام بريد إلـيكتروني متطور في إحـدى الجامعات. وسـيتم إحلال هذا النظام محل التوجيهات التي ترسل كتابة.

الحالة (ب) : سيحـال قريبًا جدا إلى التـقاعد أحد العـاملين المشهورين الذي قضـوا وقتًا طويلاً في العمل مع الشركة. وسيتم إحلال آخر من خارج الشركة محله.

(3) ناقش ثلاثة عوائق للتغيير موجودة في كل حالة من الحالتين السابقتين.

(4) حدد كيف يمكن التغلب على كل مانع من تلك الموانع.

(5) ينبغي أن يقوم أحد أفراد كل مجموعة بتسجيل الإجابات وعرضها على جميع طلاب الفصل لمناقشتها.

أسئلـــــة للمناقشـــة :

(1) هل كانت موانع التغيير متشابهة بالنسبة للحالتين أم أنها كانت مختلفة؟

(2) هل كانت طرق التغلب على عوائق التغيير متشابهة أم مختلفة بالنسبة لكل حالة من الحالتين؟

(3) ما تأثير طبـيعة الظروف التي نواجهها على مـوانع التغيير، وعلى سهـولة إجراءات التغلب على تلك الموانع؟

مصطلحات الفصـــل السادس عشـــر

التـغـيـيـر التنظيـمي Orgnizational Charge : تعديل مخطط أو غير مخطط في هيكل المنظمة أو في التقنية التي تستخدمها أو العمالة التي توظفها.

المســتوى الأول من الـتـغــيـيـر First Order Change : هو التغـيير المسـتمـر بطبيعـته والذي لا يتضمن تحولاً جوهريا في كيفية أداء المنظمة لأعمالها.

المسـتـوى الثـاني من التـغـيير Second Order Change : تغيـير جوهري يتضمـن تحولاً جذريا في العديد من المسـتويات التنظيميـة وفي خصائص المنظمة.

إدارة اليــوم الأخــيـر Doomaday Management : وهو عبارة عن إدخال التغـيير المقترح عن طريق إشعار العاملين بأن هناك كارثة في الطريق.

التخطيط الإسـتراتيجي Strategic Planning : إجراءات تـكوين وتنفيـذ وتقيـيم الخطط التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.

تصغير أحجام المنظمة Downsizing : إجراءات منتظمـة لتخفـيض عدد العـاملين المطلوبين لتنفـيذ الوظائف التي تؤديهـا المنظمـة وهي تساوي تغـيـيـر الحجم الصحيح (Rightsizing).

الاعتماد على المصـادر الخارجية Outsourcing : وهي إجراءات الاستغناء عن بعض أجزاء المنظمة التي تنتج الأشـياء الغـير أسـاسيـة من منتـجات المنظمـة والاعتماد على الموردين للحصول على تلك الأجزاء.

إستراتيجية زيادة نصيب المنظمة من السوق Market-Share Increasing Strategies : مـحـــاولات الشركة المنتظمة لزيادة نصيبها من السوق الحالي وذلك عن طريق زيادة عـدد المنتجـات وتكوين فروع مـشـتـركة مع الشـركات الأخـرى التي لهـا وجود كـبـير في السـوق المستهدف.

إستراتيجيات زيادة الربح Profit Increaing Strateges : محاولات للحـصول على مزيد من الربح من الأنشطة الحـاليـة عن طريق تدريب العـاملين ورجـال البيع.

إستراتـيجيات تركيـز السوق Market Concentration Strategies : تكتـيكات للانسحـاب من الأسواق التي ليس للشركة فيها ظهوراً قويا مع تركيز موارد الشركـة في الأسواق التي ينتظر أن تحقق فـيها الشركة نجاحًا قويًا.

إستراتيجيات الالتفاف Turnaround Strtegies : محاولات للتغلب على انخفـاض حجم المبيعات عن طريق خطوط المنـتجـات الجـديدة أو عن طريق اعادة الهيكلة الجذرية للشركة.

إسـتـراتيجـيات الخروج مـن النشاط Exit Strategies : انـسـحـاب الـشـركـة من السـوق عن طريق تحويل ممتلكاتها إلى نقدية سائلة.

المستفيـدون من الشركة Stakeholders : أي فرد أو جماعة تستفيد من وجود المنظمة.

رفض التـغيـير Resistance to Change : ميل العاملين لرفض التغيير التنظيمي لخوفهم من المجهول أو المصاعب التنظيمية.

الاسـتــقـرار الهـيكلي Structural Inertia : القـوة التنظيـمـيـة التي تشـجع العـاملين على أداء وظائفهم بطرق معينة (مثل: التدريب ونظم الأجور) وبذلك تشجعهم على رفض التغيير.

المنظمات التي تشجع التـعليم المستمر Learning Organizations : هي المنظمـات التي تنجح في الحصول على المعلومـات وتطبيقها بطريقـة تساعدها على تبني التغيير.

التطوير التنظيـمي Organizational Development : مجـموعة أسـاليب تسـتخدم في العلوم الاجتماعـية لتخطيط التغيير التـنظيمي بهدف تحسين تنمية العاملين وزيادة كفاءة المنظمة.

الإدارة بالأهـداف Management by Objectives : أسلوب يقوم خلاله المديرون ومـرءوسيهم بوضع الأهداف التنظيمية وطرق تحقيقها.

جودة حـياة العـمل Quality of Work Life : أسلوب من أسـالـيب التطوير التنظـيـمي مـصـمم لتحسين النداء في المنظمات عن طريـق جعل مكان العمل أكـثر إنسانيـة بوسائل مـثل: تحسين مسـتوى الديمقراطية ومشاركة العاملين في صنع القرار.

إعادة هيكلة العمل Work Restructuring : عبارة عن تغـيير إجـراءات أداء الوظائف لجعـلها أكثـر إثارة للعامل.

مجموعات الجودة (دوائر الجودة) Quality Circles مدخل لتحسين جـودة مكان العمل يقوم على تكوين مجموعات صغيرة من المتبرعين ليتقابلوا بطريقة منتظمة بهدف التعرف على مشاكل العمل وحلها.

بناء فرق العمل Team Building : أسلوب من أساليب التطوير التنظيمي يناقش فيه العاملون المشاكل المرتبطة بأداء أعـمالهم كـجمـاعات وتحديد المـشاكل الهامة ووضع خطط لحلها وتنفيذ تلك الخطط.

الحصول على معلومات عن طريق الاستـقصاءات Feedback Survey : أحـد أسـاليب الـتطوير التنظيمي يسـتخدم فـيها الاسـتقصـاءات والمقابلات الشخصية للحصـول على معلومات عن القضايا التي تهم المنظمة، ويتم تقاسم هذه المعلومات مع العاملين واتخاذها كأساس لتخطيط التغيير التنظيمي.

جمع المعلومـات عن المنافسين Competitive Intelligence : جـمع المعلومـات عن المنافـسين لاستخدامها كأساس للتغيير التنظيمي.